

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
М.В.ЛОМОНОСОВА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Декан экономического факультета МГУ

профессор \_\_\_\_\_ А.А.Аузан

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 год

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины:**

**Организационное поведение**

---

**Уровень высшего образования:**

**МАГИСТРАТУРА**

---

**Направление подготовки:**

**38.04.02. МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Форма обучения:**

**ОЧНАЯ**

---

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
*Учебно-методической комиссией экономического факультета*  
(протокол № \_\_\_\_\_, дата)

Москва 2021

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки магистратуры 38.04.02. Менеджмент.

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В.Ломоносова от 28 декабря 2020 года, протокол №7

Год (годы) приема на обучение: 2021 и последующие

### 1. Место и статус дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы подготовки магистра

Статус дисциплины: *обязательная*

Триместр: 1

### 2. Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины

*Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в следующих дисциплинах:*

— общая часть вступительного экзамена на магистерскую программу «Маркетинг»

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
<b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности	<b>УК-1.И-1.</b> Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	<b>УК-1.И-1.3-1.</b> Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения
		<b>УК-1.И-1.У-1.</b> Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов
		<b>УК-1.И-1.У-2.</b> Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации
	<b>УК-1.И-2.</b> Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	<b>УК-1.И-2.У-1.</b> Умеет оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников
		<b>УК-1.И-2.У-2.</b> Умеет находить решение проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта
		<b>УК-1.И-2.У-3.</b> Умеет определить возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей

	<p><b>УК-1.И-3.</b> Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них</p>	<p><b>УК-1.И-3.У-1.</b> Умеет осуществить и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, понимая преимущества и недостатки выбранной стратегии</p> <p><b>УК-1.И-3.У-2.</b> Умеет разработать план действий по решению проблемной ситуации, определяя и оценивая практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации</p>
<p><b>УК-4.</b> Способен организовывать и осуществлять руководство работой команды (группы), вырабатывая и реализуя командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p><b>УК-4.И-1.</b> Формирует эффективную команду</p>	<p><b>УК-4.И-1.3-1.</b> Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы</p> <p><b>УК-4.И-1.3-2.</b> Знает основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных</p> <p><b>УК-4.И-1.У-1.</b> Умеет распределять роли в команде с учетом индивидуальных характеристик участников</p> <p><b>УК-4.И-1.У-2.</b> Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли</p> <p><b>УК-4.И-1.У-3.</b> Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений</p> <p><b>УК-4.И-1.У-4.</b> Умеет планировать работу команды по достижению поставленных целей и оценивать необходимые ресурсы</p>
	<p><b>УК-4.И-2.</b> Координирует и направляет деятельность участников команды на достижение поставленной цели с учетом особенностей поведения ее участников, временных и прочих ограничений</p>	<p><b>УК-4.И-2.3-1.</b> Знает основные методы анализа взаимодействия в команде</p> <p><b>УК-4.И-2.3-2.</b> Знает основные принципы и современные технологии осуществления эффективного коммуникационного процесса</p>

		<p><b>УК-4.И-2.У-1.</b> Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника</p>
		<p><b>УК-4.И-2.У-2.</b> Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы</p>
		<p><b>УК-4.И-2.У-3.</b> Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими</p>
		<p><b>УК-4.И-2.У-4.</b> Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной</p>
<p><b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p><b>ОПК-3.И-1.</b> Оценивает варианты решения организационно-управленческих задач на основе их операционной и организационной эффективности, а также социальной значимости.</p>	<p><b>ОПК-3.И-1.3-1.</b> Знает основные качественные и количественные методы оценки эффективности и социальной значимости управленческих решений</p> <p><b>ОПК-3.И-1.У-1.</b> Умеет оценивать результаты организационно-управленческих решений с точки зрения их социальной значимости, а также операционной и организационной эффективности</p>
	<p><b>ОПК-3.И-2.</b> Принимает организационно-управленческие решения в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p><b>ОПК-3.И-2.3-1.</b> Знает основные методы и технологии принятия организационно-управленческих решений.</p> <p><b>ОПК-3.И-2.У-1.</b> Умеет применять современные подходы, методы и технологии принятия управленческих решений</p>

#### 4. Объем дисциплины по видам занятий

Объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы: 108 академических часов, в том числе 52 академических часов составляет контактная



Итого	108	
-------	-----	--

### Краткое содержание тем дисциплины

**Тема 1. Введение в организационное поведение.** Определения, цели, специфика, подходы к изучению. Организационное поведение и поведенческие науки. Организационное поведение и эффективность организации. Модели организационного поведения.

**Тема 2. Этика бизнеса и корпоративная социальная ответственность.** Понятие этики бизнеса и КСО. Этическая дилемма бизнеса. Этический кодекс. Подходы к КСО.

**Тема 3. Индивид и организация.** Проблемы разнообразия человеческих ресурсов и организационная эффективность. Индивидуальные особенности человека. Индивидуальные ценности, отношения и личность. Эмоции на работе. Особенности восприятия. Атрибуции.

**Тема 4. Процесс мотивации и вознаграждения.** Основы мотивации. Теории мотивации: ранние теории мотивации (иерархия потребностей Маслоу, теория Х и Y, двух-факторная модель, теория МакКлелланда), современные теории мотивации теория постановки целей, теория равенства, теория ожиданий, теория Пинка). Практические подходы к мотивации. Программы благополучия.

**Тема 5. Групповая динамика.** Типы групп. Характеристики группы: роли, нормы, статус, размер, сплоченность, разнообразие. Коммуникации в группе и принятие решений. Развитие группы. Группы и команды. Факторы (внутренние и внешние), влияющие на поведение группы.

**Тема 6. Организационный дизайн.** Значение структуры организации и организационного проектирования для оценки и повышения эффективности работы организации. Классические оргструктуры и современные подходы к оргдизайну. Жизненный цикл организации.

**Тема 7. Лидерство, власть и контроль.** Власть и основные источники власти. Понятие лидерства. Теории лидерства: поведенческие, ситуационные. Харизматическое и трансформационное лидерство. Этическое лидерство.

**Тема 8. Организационное развитие.** Роль организационной культуры в развитии организации. Управление конфликтом. Организационное развитие: осуществление запланированных изменений. Внутренние движущие силы организации.

### 7. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине

#### 7.1. Примеры оценочных средств:

Результаты обучения по дисциплине	Виды оценочных средств
УК-1.И-1.3-1. Знает методiku постановки цели и определения способов ее достижения	Групповой проект, Эссе 1-3, Тест

<b>УК-1.И-1.У-1.</b> Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов	Групповой проект, Эссе 1-3
<b>УК-1.И-1.У-2.</b> Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	Групповой проект, Эссе 1-3
<b>УК-1.И-2.У-1.</b> Умеет оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников	Групповой проект, Эссе 1-3
<b>УК-1.И-2.У-2.</b> Умеет находить решение проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта	Групповой проект, Эссе 1-3
<b>УК-1.И-2.У-3.</b> Умеет определить возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей	Групповой проект, Эссе 1-3
<b>УК-1.И-3.У-1.</b> Умеет осуществить и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, понимая преимущества и недостатки выбранной стратегии	Групповой проект, Эссе 1-3
<b>УК-1.И-3.У-2.</b> Умеет разработать план действий по решению проблемной ситуации, определяя и оценивая практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Групповой проект
<b>УК-4.И-1.3-1.</b> Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы	«Анализ разнообразия в команде», Тест
<b>УК-4.И-1.3-2.</b> Знает основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных	Групповой проект, Тест
<b>УК-4.И-1.У-1.</b> Умеет распределять роли в команде с учетом индивидуальных характеристик участников	«Анализ разнообразия в команде»
<b>УК-4.И-1.У-2.</b> Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли	«Анализ разнообразия в команде»
<b>УК-4.И-1.У-3.</b> Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений	Групповой проект
<b>УК-4.И-1.У-4.</b> Умеет планировать работу команды по достижению поставленных целей и оценивать необходимые ресурсы	«Анализ разнообразия в команде»
<b>УК-4.И-2.3-1.</b> Знает основные методы анализа взаимодействия в команде	«Анализ разнообразия в команде», Тест
<b>УК-4.И-2.3-2.</b> Знает основные принципы и современные технологии осуществления эффективного коммуникационного процесса	Тест
<b>УК-4.И-2.У-1.</b> Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника	Групповой проект
<b>УК-4.И-2.У-2.</b> Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы	Групповой проект



<b>УК-4.И-2.У-3.</b> Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими	Групповой проект, Эссе 1-3
<b>УК-4.И-2.У-4.</b> Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной	Групповой проект
<b>ОПК-3.И-1.3-1.</b> Знает основные качественные и количественные методы оценки эффективности и социальной значимости управленческих решений	Тест
<b>ОПК-3.И-1.У-1.</b> Умеет оценивать результаты организационно-управленческих решений с точки зрения их социальной значимости, а также операционной и организационной эффективности	Групповой проект, Эссе 1-3
<b>ОПК-3.И-2.3-1.</b> Знает основные методы и технологии принятия организационно-управленческих решений.	Тест
<b>ОПК-3.И-2.У-1.</b> Умеет применять современные подходы, методы и технологии принятия управленческих решений	Групповой проект

## 7.2. Критерии оценивания (баллы) по дисциплине:

Виды оценочных средств	Баллы
Групповое задание анализ разнообразия в команде	20
Эссе 1. Особенности поколений и программы благополучия в организации	10
Эссе 2. Зачем руководителю надо знать теории мотивации	10
Эссе 3. Анализ организационной структуры выбранной компании	10
Эссе 4. Этическое лидерство и его примеры	20
Текущая аттестация (тест)	30
Групповой проект	30
Защита группового проекта (экзамен)	20
<b>Итого</b>	<b>150</b>

## 7.3. Оценка по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	127,5	150,0
<i>Хорошо</i>	97,5	127,0

Удовлетворительно	60,0	97,0
Неудовлетворительно	0,0	59,5

**Примечание:** в случае, если магистрант за триместр набирает менее 20% баллов от максимального количества по дисциплине, то уже на промежуточном контроле (и далее на пересдачах) действует следующее правило сдачи: «магистрант может получить только оценку «Удовлетворительно», и только если получит за промежуточный контроль, включающий весь материал дисциплины, не менее, чем 85% от баллов за промежуточный контроль».

#### 7.4. Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

— *Тестирование*

**Какие характеристики присущи организации типа «Трилистник» (Shamrock)?**

- Организация имеет линейную структуру
- Производство ключевых функций отдается на аутсорсинг внешним организациям
- Все сотрудники являются штатными сотрудниками организации
- В штате находятся только ограниченное число сотрудников, часть сотрудников привлекаются по договору в момент необходимости, часть функций отдается на аутсорсинг внешним исполнителям

— *Кейсы*

Посмотрите несколько видео о национальных культурах:

- Ricardo Pellegrino about cross-cultural communications <https://youtu.be/YMyofREc5Jk>
- Riding the waves of culture: Fons Trompenaars at TED <https://youtu.be/hmyfjKjcbm0>
- Dr. Fons Trompenaars on culture <https://youtu.be/Iq>

Определите основные измерители культуры, предлагаемые разными исследователями. Проведите сравнительный анализ.

— *Эссе*

- Подготовка эссе на тему особенности поколений и их влияние на организационные программы благополучия. Опираясь на теорию поколений (поколение X, Y (миллениалы) и Z) проанализируйте, каким образом отличаются запросы сотрудников разных поколений в отношении программ благополучия, какие элементы наиболее или наименее востребованы и каким образом организация должна учитывать эти особенности.
- Вариант 1. Надо ли менеджеру знать теории мотивации? Есть ли в этом практический смысл?
- Вариант 2. Как высокий уровень мотивации персонала влияет на удовлетворенность потребителей?
- Найдите пример этического лидерства, проанализируйте действия менеджера с точки зрения теории этического лидерства. Пример не должен быть старше 5 лет.

#### 7.5. Методические рекомендации и требования к выполнению заданий:

## Структура группового проекта

Проект – это исследование организационного поведения в конкретной, выбранной студентами организации. Студенты должны показать в проекте как индивиды, группы и организации могут работать более эффективно, опираясь на концепцию позитивного организационного поведения, в условиях постоянных корпоративных перемен и глобализации. Проект «защищается» на экзамене.

Групповой проект должен быть посвящен одной из предлагаемых областей:

- система мотивации в организации
- программы благополучия в организации

В рамках выбранной области необходимо сформулировать исследовательский вопрос, на который команда должна ответить в рамках своего исследования. В рамках проекта необходимо оценить текущее состояние в организации либо мотивации, либо программ благополучия, выявить проблемные зоны, разработать рекомендации.

Объем проекта - не более 2000 слов (не входят титульный лист, содержание, аннотация, список литературы и приложения, таблицы также не считаются).

Название проекта обязательно должно быть сформулировано в виде вопроса!!!

Структура проекта:

1. Титульный лист (название проекта, список группы, количество слов)
2. Содержание
3. Аннотация (100-200 слов, краткое описание содержания работы и выводов/рекомендаций)
4. Введение (актуальность вашего исследования и его полезность для организации), введение должно заканчиваться исследовательским вопросом.
5. Процедура и методы сбора и анализа информации (первичной и вторичной): как информация собиралась (интервью, опрос, кабинетное исследование и т.п.), какие модели из курса использовались для ее анализа.
6. Основные результаты и данные исследования
7. Анализ полученных данных
8. Заключение и рекомендации
9. Список литературы и ссылки
10. Приложения

## 8. Ресурсное обеспечение

### 8.1. Перечень основной и дополнительной литературы

*Основная литература:*

1. Лютенс Ф. Организационное поведение: учебник: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2003.

*Дополнительная литература:*

1. LAURIE J. MULLINS, MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR, 7<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, 2003.
2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. /Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: «Бест Бизнес Букс», 2007. – 385 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом организации. / Пер. с англ. под научн. ред. А.Г.Сефярина. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб., Питер, 2009.
5. Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация : учебник : пер. 3-го изд. / Я.Брукс ; [науч. ред. англ. пер. В.Л.Доблаев], - М.: Дело и Сервис, 2008. – 464 с. – Доп. тит. л. англ.
6. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.- мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
7. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Учебн.-практ. Пособие / Л. Маллинз, Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – Мн.: Новое издание, 2003. – 1039 с.: ил.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского . – СПб: Питер, 2001.
9. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1998.

### 8.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

—  
—

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

—  
—  
**8.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости)**

—  
—  
**8.5. Описание материально-технической базы**

**9. Язык преподавания: русский**

**10. Преподаватель (преподаватели): ассистент Ульянова Мария Евгеньевна**

**11. Разработчики программы: ассистент Ульянова Мария Евгеньевна**