

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Теория организации и организационное поведение
(продвинутый уровень)»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»

Ставрополь, 2026

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» для студентов ЗФО направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»).

Составитель: к. э. н., доцент Устаев Р. М.

Рецензент: к. с. н., доцент Лепяхова Е. Н.

Содержание

Введение	4
Практическое занятие 1	
Организационный анализ и проектирование организационных систем. Внутренняя среда и ее влияние на организационное поведение компании.	5
Практическое занятие 2	6
Организационный анализ и проектирование организационных систем. Внешняя среда и ее влияние на организационное поведение компании	
Практическое занятие 3	
Организационный анализ и проектирование организационных систем. Концепция жизненного цикла организации	9
Практическое занятие 4	
Законы и принципы организации. Организационное проектирование	17
Практическое занятие 5	
Законы и принципы организации. Оценка эффективности организационных систем	21
Практическое занятие 6	
Процессы разработки корпоративной стратегии. Стратегическое развитие организации. Законы функционирования организации	22
Практическое занятие 7	
Процессы разработки корпоративной стратегии. Стратегическое развитие организации. Реализация стратегического плана: этапы, трудности	28
Практическое занятие 8	
Личность и организация Индивид как субъект организационного поведения	30
Практическое занятие 9	
Личность и организация Процесс коммуникаций в организации	33
Практическое занятие 10	
Личность и организация Коммуникативные барьеры и методы их преодоления	36
Практическое занятие 11	
Личность и организация Мотивация персонала	37
Практическое занятие 12	
Личность и организация Управление деловой карьерой в организации	41
Практическое занятие 13	
Формирование группового поведения	43
Практическое занятие 14	
Организационная культура и ее влияние на поведение работников	54
Практическое занятие 15	
Управление поведением в организации	56
Практическое занятие 16	
Тенденции развития организационных систем	59
Практическое занятие 17	61
Практический инструментарий управления поведением в организации. Организационное поведение в системе международного бизнеса	
Практическое занятие 18	65
Практический инструментарий управления поведением в организации. Поведение в глобальной международной организации	
Список рекомендуемой литературы	68

Введение

Эффективность менеджмента организации непосредственно зависит от качества организационных процессов. Этим определяется значимость учебной дисциплины «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)», ее место и роль в учебном процессе. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» дает представление об организации как о сложной открытой системе, ее основных внутренних переменных, а также о характеристиках окружающей среды, влияющих на успех функционирования организации. В процессе изучения дисциплины рассматриваются основные определения организаций, законы и принципы формирования организации, успешного функционирования и развития организации, элементы организационной культуры, приводятся их характеристики. Данная дисциплина предполагает также изучение отечественного и зарубежного опыта построения организационных систем, элементов организационной культуры.

Умение анализировать и прогнозировать поведение персонала в организации - необходимая черта современного менеджера. В последнее время значение знаний в этой области все более возрастает. Увеличивающееся стремление предприятий выжить в жесткой конкурентной борьбе заставляет их заботиться о внедрении новой техники и технологий, инновационных процессов, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования работы с людьми. Именно поэтому вопросы формирования новых моделей мотивации, готовности разделить с предпринимателем риск нововведений, перспективного развития персонала для приспособления к постоянно меняющимся условиям производства требует к себе все большего внимания.

Россия сегодня переживает период, когда меняется форма государственности и закладываются основы ее нового типа, когда происходит ломка устоявшихся стереотипов мышления и переоценка ценностей как в сознании отдельных людей, так и во всем обществе. Управлять поведением людей (групп, команд, организаций) в процессе труда в таких условиях является подлинным менеджерским искусством.

За период обучения очень важно, чтобы студент стремился получить не просто определенный объем готовых знаний, а навыки аналитического осмысления жизненных ситуаций, на основе чего он мог бы сделать самостоятельные выводы.

На основе лекционного и литературного материала студенты продолжают изучение дисциплины на практических занятиях. Основная цель этих занятий состоит в более углубленном изучении наиболее значимых разделов курса, приобретении практических навыков анализа конкретных организационных ситуаций, выявлении проблем, разработки различных вариантов их решения, выбора оптимального из них. Практические занятия позволяют закрепить полученные на лекциях и при чтении учебной, научной литературы знания.

Наиболее эффективной формой практических занятий является та форма, которая основывается на активном включении студента в действие, связанное с самостоятельным поиском знаний. Такой поиск важен при работе над любой научной дисциплиной, и в частности, теорией организации и организационным поведением. Необходимо, чтобы студенты приходили к нужным выводам сами в процессе активных творческих поисков, самостоятельного анализа материала.

Поэтому в качестве основных форм организации практических занятий используются: групповые дискуссии, ролевые игры, решение управленческих задач, разбор конкретных управленческих ситуаций и др.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Организационный анализ и проектирование организационных систем Внутренняя среда и ее влияние на организационное поведение компании.

Цель: закрепление теоретического материала, изучение основных элементов внутренней среды организации и влияние их на ее эффективность.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2. ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Существуют различные подходы к выделению параметров внутренней среды организаций. Одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды, является точка зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации).

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология – четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривает технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например, полупроводниками и компьютерами, Однако технология – это более широкое понятие.

По определению известного на Западе социолога Чарльза Перроу, **технология** – средство преобразования сырья – будь то труд, информация или материалы – в конечные продукты или услуги.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, **люди** являются центральным фактором в любой системе управления.

Задание 1.

Акционерное общество «Хлебопродукт является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в регионе. С началом рыночных реформ на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов производства и реализации, вызванный во многом неумением работать в новых условиях. Комплексное обследование организации, проведенное внешними консультантами, показало, что на комбинате почти полностью отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, т.е. внутренняя среда организации оказалась неадекватной изменившейся внешней среде. У генерального директора отсутствовала квалифицированная управленческая команда, и он был вынужден выполнять многие функции сам. При этом в анонимных социологических исследованиях практически во всех бедах винили генерального директора, который не хочет отдавать свою власть.

Он в свою очередь утверждал, что готов к делегированию полномочий, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

Особенно серьезные проблемы на комбинате были в финансовом и маркетинговом блоках. Отсутствовало управление финансовыми потоками и затратами, не проводились разработка бюджета по структурным подразделениям, анализ рынка, предпочтений клиентов, поиск новых покупателей и т.п. Управление персоналом было также неудовлетворительным: выполнялись только традиционные функции отдела кадров, отсутствовала мотивация персонала и понимание ее необходимости. Налицо были типичные проблемы управления и отсутствие управленческих навыков работы в новых условиях. В ходе комплексной диагностики комбината были разработаны и реализованы первоочередные мероприятия по адаптации внутренней среды к резко изменившейся деловой среде.

Была проведена реорганизация структуры управления, созданы новые подразделения: отдел маркетинга, отдел управления изменениями, финансовый отдел. Введены должности коммерческого директора, директора по производству, закупкам, финансового директора. Проведено комплексное обучение управленческого персонала и разработана новая система материального стимулирования. Разработана система финансового планирования, направленная на формирование эффективной финансовой политики, включающей привлечение кредитов.

Комплекс мер, осуществленных руководством комбината совместно с консультантами, дал положительные результаты. Оборот предприятия в натуральном выражении увеличился по комбикормам в 1,7 раза, по муке – в 2,8 раза. Заработная плата работников выросла на 60%. Комбинат стал исправно платить налоги.

Вопросы и задания:

1. Назовите основные составляющие внутренней среды АО «Хлебопродукт», которые являются ее слабыми и сильными сторонами.
2. Каким изменениям была подвержена организационная структура комбината и почему?
3. Какие ресурсы у комбината являются основными и как они взаимосвязаны с внешней средой?
4. Какие реакции адаптации внутренней среды к изменившейся внешней среде предпринял комбинат «Хлебопродукт»?

Вопросы к практическому занятию:

1. Назовите основные составляющие внутренней среды организации.

Литература: [1, 3, 4].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

**Организационный анализ и проектирование организационных систем
Внешняя среда и ее влияние на организационное поведение компании.**

Цель: закрепление теоретического материала, изучение основных элементов внешней среды организации и влияние их на ее эффективность.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и пр. ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

К факторам косвенного воздействия относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые и т. д. При проведении операций предприятие вынуждено, в первую очередь, учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Но кроме факторов прямого воздействия, руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Среда косвенного воздействия не оказывает прямого влияния на операции фирмы. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано – через изменение факторов среды прямого воздействия.

Таблица 1 – Пример матрицы SWOT-анализа

		Возможности (О)	Угрозы (Т)
Си льн ые сто рон ы (S)	1. Высокий уровень организации управленческого учета. 2. Наличие высококвалифицированного производственного персонала. 3. Налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования.	1. Расширение рынка услуг. 2. Изменение рыночных стереотипов по отношению к рекламе. 3. Увеличение покупательской способности населения.	1. Замедление темпов экономического развития. 2. Увеличение налоговых платежей. 3. Рост цен на целлюлозу. 4. Развитие технологии электронных коммуникаций.
		Поле сила и возможности SO-стратегия	Поле сила и угрозы ST-стратегия
		1. Расширение номенклатуры товаров. 2. Увеличение производственных мощностей по изготовлению журнальной продукции.	1. Создание системы учета и снижения затрат. 2. Применение сырья из искусственной целлюлозы. 3. Создание системы электронных продаж.
		Поле слабости и возможности WO-стратегия	Поле слабости и угрозы WT-стратегия

С ла б ые ст ор он ы (W)	1. Недостаточный уровень клиентского сервиса 2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения. 3. Средняя позиция в доле рынка. 4. Неадекватный рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании 5. Отсутствие системы стратегического планирования	1. Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности компании. 2. Создание единой службы маркетинга на предприятии 3. Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка.	1. Расширение каналов сбыта. 2. Создание системы обратной связи с клиентами компании. 3. Развитие технологий и продуктов без использования бумажного сырья.
---	---	--	---

Задание 1.

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат „Маяк“», работникам вручили акции, и положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 2000 до 2500 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300

человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

Вопросы и задания:

1. Изучить влияние внешних условий на функционирование пансионата.
2. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ пансионата.
3. Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что подразумевается по внешней средой организации?
2. Факторы прямого и косвенного воздействия

Литература: [1, 3, 4].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Организационный анализ и проектирование организационных систем Концепция жизненного цикла организации

Цель: закрепление теоретического материала, освоение студентами этапов жизненного цикла организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных

взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Жизненный цикл организации играет большую роль в системе анализируемых факторов внутренней среды организации, хотя и редко выделяется в силу того, что воспринимается не как ситуационная переменная, а как общесистемное свойство организации, отражающееся на других ее составных частях. Но, тем не менее, многие трудности и проблемы организации определяются ее уровнем зрелости, поэтому целесообразно не забывать об этой важной характеристике организации.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов нового клиента, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии – выживание, что требует от руководства организации таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество компаньонов. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

Детство – стадия опасная, так как именно в этот период происходит несоизмеримый по сравнению с изменением управленческого потенциала рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся организаций терпят крах из-за неопытности и некомпетентности менеджеров организации. Основной задачей предприятия в этот период является укрепление своих позиций на рынке, при этом особое значение придается усилению конкурентоспособности. Главная цель организации на этой стадии – кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Юность – это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период – обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Стадия юности характерна тем, что интуитивная оценка риска руководством организации уже не является достаточной, что заставляет менеджеров прибегать к математическим оценкам возможных потерь в результате действия риска. В

данный период организация нуждается в появлении специалистов с узкоспециализированными знаниями.

Зрелость – развитие организации в этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и честного управления. В этот период, как правило, руководитель организации удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, что замедляет его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а также к обновлению и децентрализации. Таким образом, зрелость организации связана с ее проникновением в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако именно в этот период активно зарождается бюрократизм в управлении.

Выделяется три стадии зрелости организации: ранняя, промежуточная и окончательная. Период ранней зрелости характеризуется систематическим ростом организации, в период промежуточной зрелости происходит сбалансированный рост, а окончательная зрелость – это период формирования индивидуальности и имиджа организации. Этап зрелости опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности движения вперед.

Стадия **старения** характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, гибелью новых идей в громоздких структурах управления. Главной задачей организации в данный период является борьба за выживание и стабильность.

В период **возрождения** в организацию приходит новая команда менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществить программы внутренней перестройки, изменить структуру управления. В руководстве организации, как правило, появляется лидер, способный встряхнуть всю структуру управления. Главная цель в этот период – оживление организации.

Менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой из рассмотренных стадий жизненного цикла организации для эффективного управления ею.

Задание 1.

История кондитерской фабрики «Красный Октябрь». Основатель фабрики - Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867».

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры, большинство из которых составляли выходцы из подмосковных деревень, жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался

серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами - «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К⁰» - в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Ампир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галоп».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. Ас 1913г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества.

В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913—1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. — «Южная ночь», в 1936 г. — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался почетной награды - переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади и фабрика приняла сегодняшние

архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса конфетного производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

Задание 2.

История компании Audi: четыре кольца успеха. Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиною более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы во времена Третьего рейха.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Ес-тественно, ей присваивается название в честь владельца Horch! Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но тем не менее решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, - audi! Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль Audi-A (автомобиль имел 2,6-литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с.), а на следующий год - Audi-B. Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки - Audi-C (этот автомобиль называют «Покоритель Альп», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании - история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом, компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В

результате был создан Auto Union («Ауто- Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto Union, так как компанию купил Neckarsulmer Automobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название — Audi AG.

Новейшая история Audi — это непрекращающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрекращающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

Задание 3.

История Сбербанка России 1841-1861 гг.

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской со- хранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумма на сохранение с приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущее , надобности».

Уставом был установлен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу - 4% годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка - «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным номером и штампом Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской ссудной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. - уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

1861-1917 гг.

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет - с 1865 по 1895 г. - число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек - с 70 000 до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантировал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «по требованию подлежащей правительственной или судебной власти». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

1917-1941 гг.

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX в., — Первая мировая война, революция, Гражданская война — не смогли замедлить развитие сберегательного дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов «аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем». А серого соблюдавшаяся раньше тайна вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам «предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков».

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности: они выпускали собственные заемные обязательства (сертификаты), проводили операции с процентными бумагами, осуществляли денежные переводы.

1941-1991 гг.

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией денежно-вещевых лотерей. Это позволяло привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950—1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов — в 100 раз.

А в 1987 г. в рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо неё образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР — Сберегательный банк СССР, государственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. А после распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегательные банки в бывших союзных республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полуторавековую историю российских сберегательных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в двадчатку крупнейших по капитализации банков мира.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан и на Украине.

Задание 4.

История компании Prada. Стиль, изящество, минимализм - именно эти качества объединяет каждое изделие, созданное Prada. Компания с мировой известностью, производящая сумки, одежду, аксессуары и косметику, является одной из ведущих на европейском и американском рынках.

Началось все в Милане в далеком 1913 г. Именно в этом году Марио Прада основал компанию Fratelli Prada («Братья Прада»), Компания специализировалась на производстве дорожных сумок из экзотической кожи моржей, чем и вызвала интерес состоятельных покупателей.

Спустя 45 лет руководство Prada перешло к дочери основателя - Луизе. К тому времени популярность компании распространилась далеко за пределы Европы.

Дорожные сумки от Prada со вставками из ценных пород дерева и из панциря черепахи, украшенные стразами, пользовались спросом как среди европейской, так и среди американской аристократии. Однако непрактичность таких Моделей, отличавшихся большим весом, привела к тому, что интерес к продукции Prada постепенно угас, сократив прибыль компании до минимума.

В 1978 г. руководство компанией взяла на себя 29-летняя внучка Марио Прада - Миучча Прада. Она меньше всего подходила на роль наследницы: последние пять лет Миучча училась, участвовала в пантомиме в миланском «Театре Пикколо», официально состояла в Коммунистической партии и была ведущей защитницей прав женщин Милана. Но вскоре Прада показала, чего она стоит.

Миучча встретила Патрицио Бертелли, своего мужа и делового партнера, в тот же год, когда возглавила семейное предприятие. Именно под руководством Бертелли дом моды начал превращаться в международный конгломерат.

А спустя еще шесть лет Prada представила совершенно новую коллекцию сумок, заставившую взглянуть на бренд совсем по-иному. Новые сумки Prada сильно отличались от изделий, созданных компанией ранее: сшитые из черного парашютного нейлона, они были гораздо легче и практичнее. Эти качества были быстро оценены покупателями, которые приобретали сумки Prada, несмотря на их высокую цену.

Розничная цена на сумочки начиналась с 250 фунтов, что повлекло появление целой индустрии подделок, отчего оригинальные вещи стали даже более привлекательными. Более того, сумочки от Prada стали обязательным аксессуаром супермоделей и редакторов модных журналов во всем мире.

В 1990-х гг. Миучча выпускает одежду для мужчин, коллекцию белья, а также линию солнцезащитных очков. Дизайн последних создавал мощный контраст с привычным всем стилем Prada. Несмотря на прогнозы критиков, «Безобразная Прада» - так прозвали очки в толстых, квадратных оправках - заинтересовала покупателей, став впоследствии одной из самых узнаваемых линий компании. Резонанс, вызванный коллекцией очков, способствовал тому, что спустя короткое время Миучча получила награду на международном конкурсе дизайнеров в США в номинации «Лучшие аксессуары».

Выход одноименной коллекции готового платья от Prada сезона «осень/зима 1989 г.» вызвал волну критики. Прямые, почти строгие линии ее одежды сильно выделялись на фоне откровенно чувственных работ других марок того времени. Один из журналистов охарактеризовал коллекцию Prada как «униформу для людей, лишенных части гражданских прав».

В 1992 г. Миучча представила линию недорогой одежды Miu Miu (псевдоним Миуччи), навеянную ее собственным гардеробом, состоящим из одежды в стиле «хиппи» простых цветов, сшитой из натуральных тканей. Благодаря четким и стильным фасонам, прекрасным материалам и необыкновенному мастерству компания Prada в 1993 г. выиграла международную награду американского Совета дизайнеров моды. Одежда MiuMiu всегда

проста и создает впечатление классических вещей: За линией Miu Miu последовала коллекция обуви для тенниса Prada Sport.

Годом позже компания впервые показала свои работы в Нью-Йорке и открыла бутик в Лондоне. Теперь Миучча дважды в год организует модные показы в Милане.

Естественно, что с течением времени внешний вид вещей от Prada постепенно менялся; сама Миучча приложила руку ко многим нововведениям, связанным с тканями и дизайном. Она использовала все - от кусочков зеркала до украшенного бисером латекса, - а также экспериментировала с новыми необычными сочетаниями материалов. Даже смелые эксперименты не смогли поколебать высочайший уровень конечной продукции.

С тех пор Prada стала открывать бутики по всему земному шару. Мужская и женская обувь стала основной деталью внешнего облика знаменитостей и поклонников моды, а дамские сумочки до сих пор пользуются невероятной популярностью. Эмблема Prada в виде треугольника является показателем статуса, как в Европе, так и в Северной Америке.

Как и у групп компаний Gucci и Christian Dior, у Prada-имелся собственный портфель дизайнерских марок под корпоративным «зонтиком».

Следуя примеру других компаний, которые приобретали максимально возможное количество других домов моды, Prada залезла в большие долги, купив в начале 1990-х гг. римский дом моды Fendi, который еле держался на плаву. Prada приобрела акции Fendi совместно с компанией Moët Hennesy Louis Vuitton (LVMH), но не сумела обеспечить поддержку терпящей финансовое бедствие марке Fendi и продала свою часть акций Fendi компании LVMH. Prada до сих пор выплачивает долги по этой сделке.

Миучче Прада удалось убедить покупателей, что сумки могут быть пластиковыми и при этом служить предметом вожделения всех, мало-мальски причастных к моде. Люди вдруг захотели капроновые рубашки в блеклый цветочек, близнецами которых были забиты сельпо от Москвы до самых до окраин, бабушкины растянутые кофты и спущенные носки. Иногда кажется, что она делает все для того, чтобы испытать публику на излом. Но «мода идет туда, куда смотрит Миучча Прада». Вероятно, поэтому это имя включено в список 100 самых влиятельных людей планеты.

Сегодня Prada - мощный мировой концерн, объединяющий шесть различных торговых марок и более 300 монобрендовых магазинов по всему миру. Продукция компании, представленная

брендами Prada Donna, Prada Uomo, Miu Miu, Helmut Lang, Jil Sander, Graneilo, а до недавнего времени также Fendi и Byblos, отвечает запросам самых притязательных покупателей. Обувь от Prada выбирал даже Папа Римский. Поскольку мультибрендовые магазины не позволяют передать всю атмосферу Prada, продукция компании распространяется в первую очередь через сеть собственных бутиков. Prada является одной из наиболее часто подделываемых торговых марок в мире.

Вопросы и задания.

1. Ознакомьтесь с приведенными выше историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжитель- ность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

5. Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз по дальнейшим этапам её жизненного цикла?

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте определение жизненному циклу организации
2. Назовите и охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла организации

Литература: [1, 2, 3].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4 **Законы и принципы организации** **Организационное проектирование**

Цель: закрепление теоретического материала, освоение студентами этапов организационного проектирования и оценки организационных систем.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Проектирование организации, обеспечивающее установление взаимодействия между членами организации с учетом выполненных ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации и в динамическом виде как процессы, протекающие в организации.

Можно выделить четыре подхода к решению задачи проектирования организационных структур: нормативно-функциональный, организационного моделирования, функционально-технологический и системно-целевой.

Научно-обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа развития рыночных отношений. Оценка эффективности является элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций.

Задание 1.

1. Определите и обоснуйте тип предлагаемых организационных структур (рис.1).
2. По имеющимся данным (таблица 1) определите показатели эффективности существующей и предлагаемой организационных структур.

В районе площадью 150 км², функционирует 180 предприятий данного типа оргструктуры. На малом предприятии «Строитель» функционирует организационная структура № 1 (рисунок 1), рассматривается предложение замены существующей на организационную структуру № 2 (рисунок 2).

Фактические (за отчетный период) и планируемые результаты работы предприятия представлены в таблице 1. Численность персонала указана на рисунках организационных структур.

Таблица 1 – Фактические и планируемые результаты работы малого предприятия «Строитель»

Показатели/варианты организационных структур	Существующая организационная структура № 1	Предлагаемая организационная структура № 2
1. Результаты деятельности предприятия, тыс. руб.	152	152
2. Затраты на управление, тыс. руб.	48	40,5
3. Фондовооруженность, руб./чел.	24	29,4
4. Фондоотдача, руб./руб.	0,8	0,8



Рисунок 1 – Существующая организационная структура малого предприятия «Строитель»

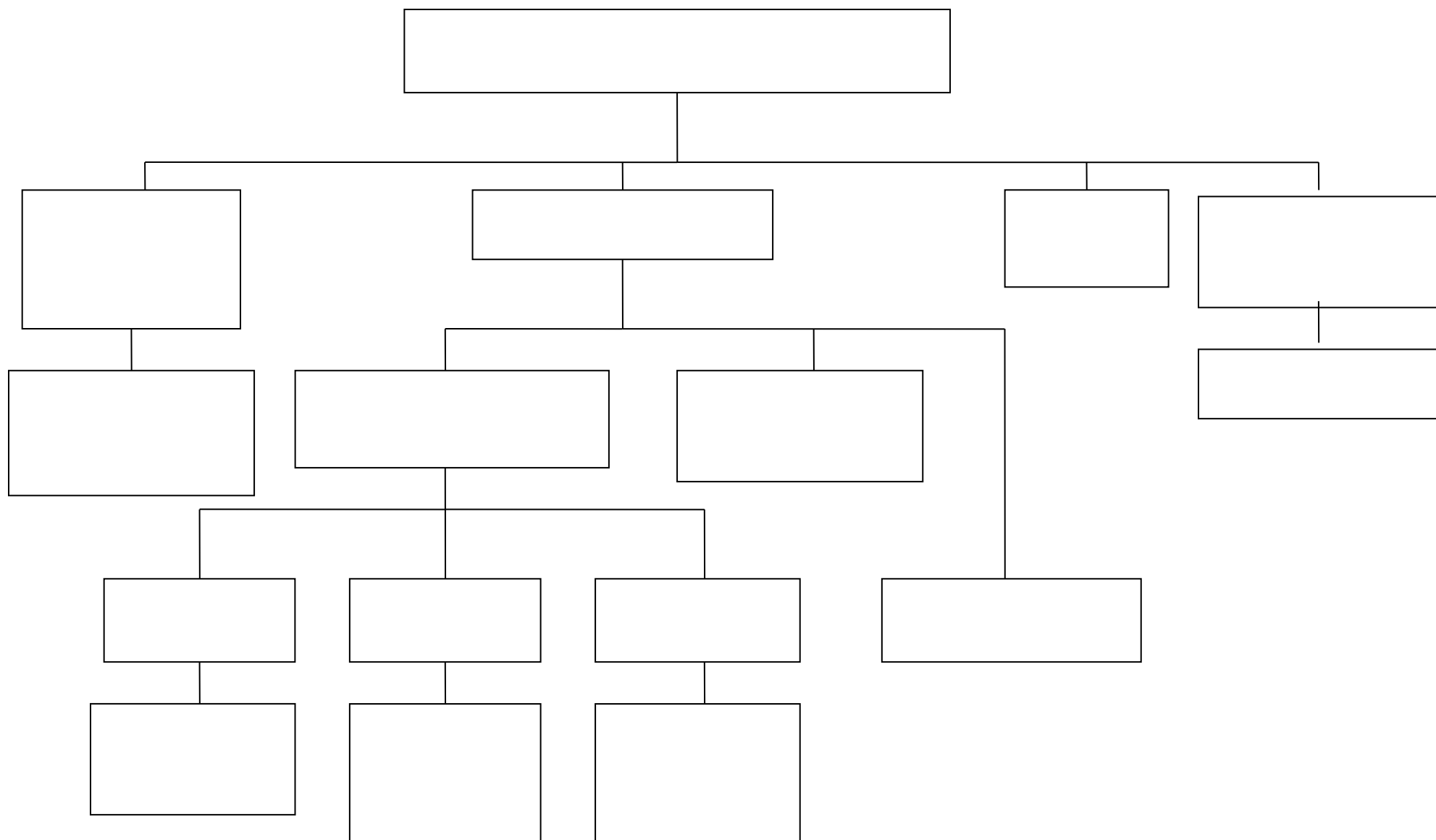


Рисунок 2 – Предлагаемая организационная структура для малого предприятия «Строитель»

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте определение организационной структуре организации. Назовите основные типы оргструктур
2. Что подразумевает собой процесс организационного проектирования?

Литература: [1, 2, 3, 4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Законы и принципы организации

Оценка эффективности организационных систем

Цель: закрепление теоретического материала, освоение студентами этапов организационного проектирования и оценки организационных систем.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2. ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Степень совершенства оргструктур проявляется в быстродействии системы управления организацией и в высоких конечных результатах ее деятельности. Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации (объем производства, прибыль, себестоимость и т.п.) и затраты на управление.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда (текущие затраты на содержание аппарата управления, эксплуатация технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а так же единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной и других средств, используемых в управлении и т.п.).

3. Группа показателей, характеризующих рациональность оргструктуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов оргструктур (звенность структуры, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности и т. п.).

Отдельные параметры эффективности оргструктуры можно определить, используя следующие коэффициенты:

1. Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \text{Пзв.ф.} / \text{Пзв.пл.},$$

где Пзв.ф. – количество звеньев существующей оргструктуры,

Пзв.пл. – количество звеньев планируемой оргструктуры.

2. Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т.к} = \text{Ппр.ф.} / \text{П},$$

где Ппр.ф. – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности организации,

П – площадь региона, на котором функционируют все организации данного типа.

3. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_{э} = \text{Рп} / \text{Зу},$$

где Рп – оптимальный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;

Зу – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

4. Интегрированный коэффициент эффективности управления:

$$K_{э.ф.у.} = 1 - \frac{\text{Qu} * \text{Лч.п.}}{\text{Фм} * \text{Еоф}},$$

где Qu – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;

Лч.п. – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих,

Фм – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего),

Еоф – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Задание 1.

1. Обоснуйте оптимальный вариант организационной структуры предприятия на примере изменений показателей Кзв., Кэф., Кэ.ф.у.

2. Предложите свои варианты изменения организационной структуры предприятия.

В районе площадью 150 км², функционирует 180 предприятий данного типа оргструктуры. На малом предприятии «Строитель» функционирует организационная структура № 1 (рисунок 1), рассматривается предложение замены существующей на организационную структуру № 2 (рисунок 2).

Фактические (за отчетный период) и планируемые результаты работы предприятия представлены в таблице 1. Численность персонала указана на рисунках организационных структур.

Таблица 1 – Фактические и планируемые результаты работы малого предприятия «Строитель»

Показатели/варианты организационных структур	Существующая организационная структура № 1	Предлагаемая организационная структура № 2
1. Результаты деятельности предприятия, тыс. руб.	152	152
2. Затраты на управление, тыс. руб.	48	40,5
3. Фондовооруженность, руб./чел.	24	29,4
4. Фондоотдача, руб./руб.	0,8	0,8



Рисунок 1 – Существующая организационная структура малого предприятия «Строитель»

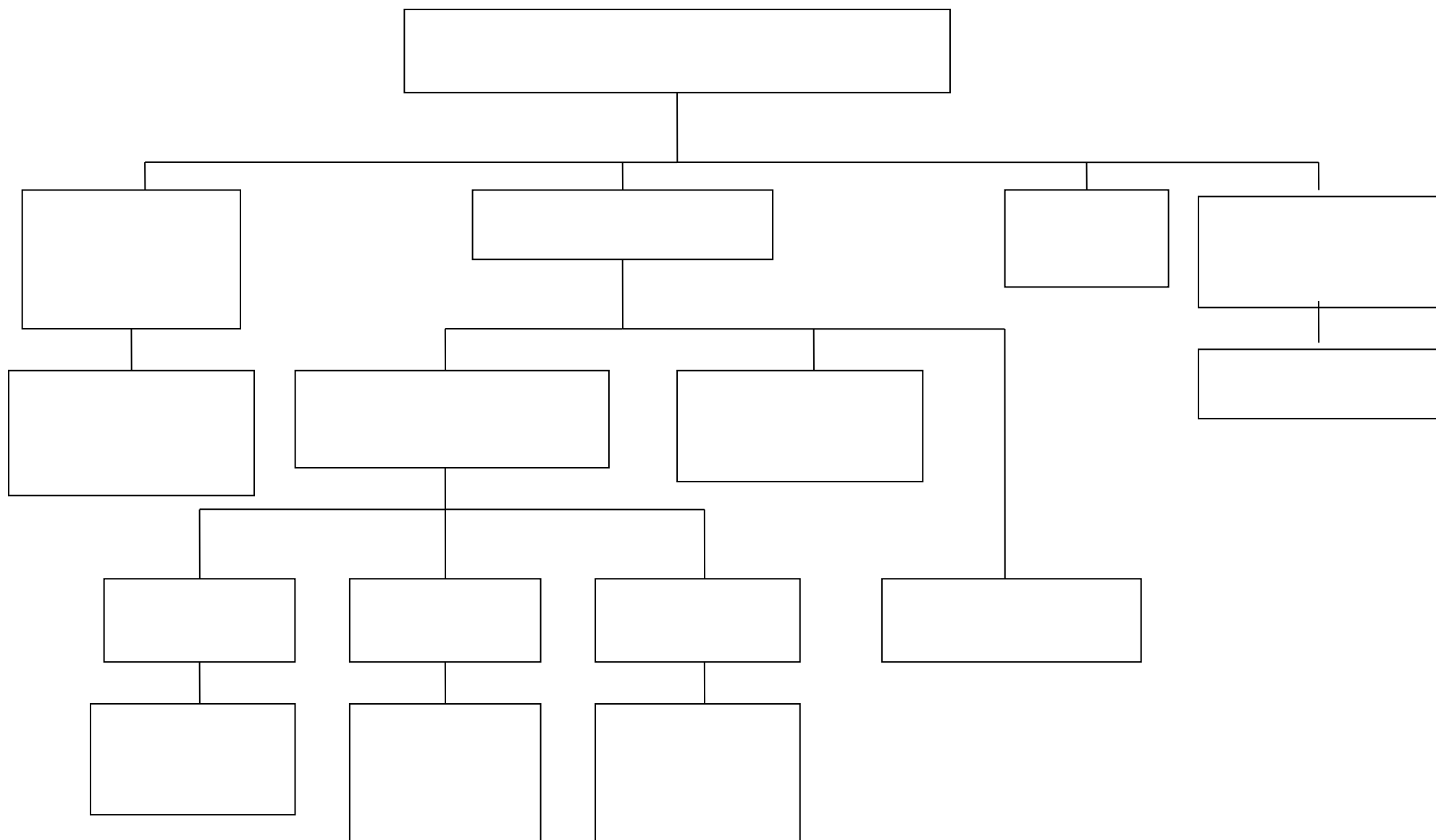


Рисунок 2 – Предлагаемая организационная структура для малого предприятия «Строитель»

Вопросы к практическому занятию:

3. Дайте определение организационной структуре организации. Назовите основные типы оргструктур
4. Что подразумевает собой процесс организационного проектирования?

Литература: [1, 2, 3, 4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Процессы разработки корпоративной стратегии. Стратегическое развитие организации Законы функционирования организации

Цель: закрепление теоретического материала, изучение студентами законов функционирования организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Каждая компания обязана соблюдать законодательные акты страны пребывания и свои собственные правовые нормы, зафиксированные в уставе и учредительном договоре. Кроме того, в любой компании проявляется действия и других, официально незафиксированных зависимостей, законов и закономерностей. Все они и составляют этот фарватер, в котором должна двигаться компания. Если какие-то законы, зависимости или закономерности намеренно не соблюдаются или не понимаются, то компанию может вынести на полосу банкротства или ликвидации. Каждый информационный процесс включает пять составляющих (рисунок 1):

- иницилирующее (входное) воздействие;
- разработка вариантов решений;
- принятие управленческого или технического решения;
- реализация решения и оценка результата выполнения;
- координация алгоритмов разработки и принятие решения, исходя из полученных результатов.

Обратная связь может либо усиливать входное воздействие с ростом значения результата (положительная обратная связь), либо ослаблять его так же с ростом значения результата (отрицательная обратная связь).

Зависимость – это характер связи между входными и выходными элементами входа и выхода, поддающийся осмыслению. В социальных процессах зависимости чаще всего улавливаются опытным путем за счет наблюдений и статистики. Зависимости, законы и закономерности пронизывают весь ход любого процесса, происходящего в компании. Зависимости являются основой для формулирования нового закона.

На основании закона могут быть сформулированы закономерности. Сами законы и закономерности могут способствовать формированию новых зависимостей рисунок 2.



Рисунок 1 – Обобщенная схема процессов в организации

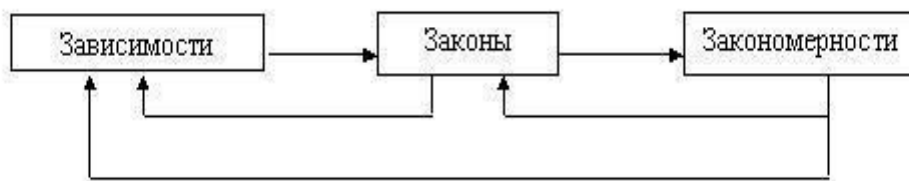


Рисунок 2 – Порядок формирования логической базы управленческого или производственного процесса

Общие законы организации действуют во всех материальных системах. К основным из них можно отнести следующие: закон синергии; закон самосохранения; закон развития; закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта; объективный закон приоритета целого над частью; общий закон учета системы потребностей.

Закон синергии гласит: Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров) либо существенно меньше.

Признаки достижения положительной синергии в организации: хорошее настроение в коллективе, усиление интереса работников к повышению профессионального роста, активное

приобретение акций своей организации, усиление лояльности к руководству организации, рост числа предложений относительно совершенствования технологии и структуры управления, благотворительная деятельность организации, устойчивость организации к внутренним и внешним воздействиям.

В настоящее время отсутствуют прямые методы оценки синергетического эффекта. Однако для успешной реализации закона синергии необходимо использовать методы организации и самоорганизации. Управления и самоуправления. Среди них: вопросы-ответы, конференция идей или мозговая атака, метод эвристического прогнозирования.

Каждый руководитель должен правильно оценивать общее положение в организации и ситуацию, складывающуюся вокруг нее, чтобы принять решение о ее дальнейшей судьбе. Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения.

Формулировка закона самосохранения: Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

Особое значение закон имеет для социальных систем (компаний, фирм, товариществ, обществ).

Данный закон может быть представлен в виде следующего соотношения:

$$\sum_{i=1}^n (R1i+R2i) > \sum_{i=1}^n (V1i+V2i),$$

где $R1i$ – внутренний потенциал (ресурс);

$R2i$ – внешний потенциал организации в i -ой области (экономика, политика, финансы и т.д.), способствующих ее развитию.

$V1i$ – внутренний потенциал организации;

$V2i$ – потенциал внешней среды в i -ой области, стремящихся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Левая часть формулы носит название «потенциал созидания» (С), а правая – «потенциал разрушения» (Р). Сумма созидательных ресурсов организации всегда стремится быть больше суммы разрушительных ресурсов. Формулу можно представить в виде: $C > P$. Если это соотношение длительное время не может быть выполнено, то организация прекращает свое существование либо добровольно, либо принудительно.

Развитие организаций обуславливают следующие факторы: изменения на рынке спроса и предложения; изменения внешней среды; изменения внутренней среды; изменения экологии и др.

Формулировка закона развития: Каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Математическая интерпретация закона развития имеет следующий вид:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}) \rightarrow R_{\max},$$

где R_j – потенциал системы на j -ом этапе жизненного цикла;

R_{ij} – потенциал системы в i -й области (экономика, техника, политика, финансы) на j -ом этапе.

Величина $R_{\max}$ является величиной субъективной и зависит от представлений руководителей об устойчивости организации. Эта величина выражается в запасах и резервах организации.

Формулировка закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта – разнообразие (неопределенность) в поведении управляемого объекта может быть уменьшено за счет соответствующего увеличения разнообразия органа (органов) управления.

При взаимодействии компонентов системы необходимо соблюдать **объективный закон приоритета целого над частью**. Это требование обусловлено самой природой целого, его возникновением и развитием. Целое (система) и части (компоненты) едины, они не существуют

друг без друга. В то же время их влияние на функционирование социальной системы неодинаково. Во взаимодействии целого и части ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части (компоненты). Части подчинены целому, движутся, развиваются в его границах и соотносятся с ним в реализации своих функций. Отношения между целым и частью – это отношения равноправных партнеров, одинаково заинтересованных в стабилизации и сохранении организации как системы.

В организационных социальных системах действует **общий закон учета системы потребностей** – индивидуальных, групповых, общеприемных и общественных. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых являются экономические и социальные – это обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека.

К частным законам относят законы, действующие в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности.

К частным законам управления производством относится – непрерывность, ритмичность в движении производственных фондов, т. е. непрерывность и ритмичность процесса производства, непрерывность материально-технического снабжения и реализации изготовленной продукции, обновление основных производственных фондов предприятия (фирмы). Соблюдение этих условий позволяет достичь оптимальной скорости оборота производственных фондов. Это является основой их рационального использования, источником повышения эффективности производства.

Ритмичность работы предприятия (фирмы) должна находиться под контролем хозяйственных руководителей. Причин неритмичности работы много: неоптимальное внутрифирменное планирование, недостатки ремонтного и энергетического обслуживания, несвоевременная и некачественная подготовка производства, слабая координация деятельности поставщиков и др. Неритмичная работа предприятия (фирмы) отрицательно сказывается на работе предприятий-смежников. В силу социально-экономического разделения труда предприятия (фирмы) органически взаимосвязаны. Нарушение ритма на одном хозяйствующем объекте вызывает трудности в работе других объектов и даже целой отрасли экономики. Поэтому обеспечение ритмичности работы предприятия (фирмы) – важная функция хозяйственного руководителя (менеджера). Другим частным законом является закон состязательности кадров управления. Согласно этого закона каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями. Действие такого механизма неразрывно связано с конкурсным выбором и выдвижением самой хозяйственной системой наиболее профессионально подготовленных сотрудников на замещение руководящих должностей.

В организационном обеспечении профессионального роста персонала управления необходимо учитывать подходы, существенно влияющие на стимулирование их профессионализма. На росте профессионализма работников управления положительно сказывается использование двух основных подходов: динамичной карьеры, связанной с вертикальным должностным продвижением (ростом), со сменой должностей, и статичной карьеры в рамках одного аппарата, одного уровня управления, одной должности осуществляется путем профессионального роста со сменой функций, путем более глубокого и качественного овладения профессией, умениями и навыками, повышения профессиональной компетентности. Возможно соединение этих подходов в развитии профессионализма персонала управления. При этом важно учитывать индивидуальные мотивы различных работников аппарата управления: возможность проявить творчество, овладение профессиональной компетентностью, завоевание авторитета среди коллег, упрочение своего положения в статусной организационной структуре управления и др.

В разработке стратегии роста профессионализма и выдвижения сотрудников с учетом действий закона состязательности кадров управления необходимо определить критерий профессионально-квалификационного уровня на всех этапах движения карьеры, для того, чтобы профессиональные требования побуждали человека к овладению своей профессией, укрепляли его перспективу. Существуют и другие частные законы, действующие в различных странах и отраслях экономики.

Специфические законы базируются на эффективном использовании составляющих их законов в области функционирования организаций и людей.

К специфическим законам организации можно отнести: закон пропорциональности и композиции, закон информированности и упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон дифференциации и универсализации функций, закон своеобразия, закон социальной гармонии, закон оптимальной загрузки, закон эффективного восприятия и запоминания информации и др.

Формулировка закона информированности-упорядоченности: каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

Согласно закона информированности – упорядоченности, «чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет». Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, внедрения передовых информационных технологий. Руководитель от 50 до 90 % (по мнению многих исследователей) своего времени тратит на коммуникации. Обмен информацией пронизывает все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующими каналами. С помощью коммуникаций осуществляются координация, упорядочение и регулирование деятельности людей.

Формулировка закона единства анализа и синтеза: каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций. Для выполнения данного закона руководителю рекомендуется: составлять и реализовывать программы постоянного совершенствования компании, ее элементов и подразделений; проводить маркетинговые исследования в ключевых областях деятельности; использовать информационную технологию управления.

Формулировка закона композиции и пропорциональности: каждая система (биологическая и социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Г. Эмерсон, разработчик принципов производительности, подчеркивал важность пропорциональности и композиции для достижения успеха в управленческой деятельности: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной». Из этих суждений можно сделать вывод о необходимости в социальных системах осуществлять оптимальное сочетание и композицию общих, частных и индивидуальных целей.

Суть **закона дифференциации и универсализации функций** заключается в том, что в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: разделение, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация – с другой. В итоге увеличиваются потенциальные возможности составляющих систему элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации в целом.

Формулировка закона своеобразия: для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций отношений между работниками по вертикали и горизонтали. Эти особенности в совокупности определяют организацию как маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией.

Формулировка закона социальной гармонии: для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников, как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда). В социальную сферу деятельности компании входит выполнение функции социального развития коллектива.

Формулировка закона оптимальной загрузки: для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

Формулировка закона эффективного восприятия и запоминания информации: процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления. Приведенное разделение законов на группы является условным. Они имеют особенности реализации в зависимости от жизненного цикла организации. Законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное влияние. Все законы действуют не изолированно друг от друга, а в диалектическом взаимодействии, в определенной системе горизонтальных и вертикальных связей.

Задание 1.

Охарактеризуйте закон синергии, проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?

Задание 2.

Приведите примеры, как действует в социальных системах закон самосохранения. Какие действия может предпринимать руководитель организации, направленные на повышение устойчивости организации в условиях рыночной среды?

Задание 3.

Раскройте суть закона развития. Назовите факторы, которые могут влиять на развитие организации.

Задание 4.

Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Задание 5. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Обоснуйте свой ответ.

Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

Задание 6. Приведите примеры прогрессивного и регрессивного развития известных вам организаций.

Задание 7. Сформулируйте практические рекомендации руководителю, исходя из закона информированности-упорядоченности.

Задание 8. Определите, действие какого из менее важных законов наблюдается в описанных ситуациях. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.

1. В российском офисе компании DHL исследования удовлетворенности персонала проводятся раз в два года. Эти измерения – один из лучших инструментов обратной связи с коллективом. Таким образом можно понять, как сотрудник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать на них правильно. Полученные данные учитываются при формировании стратегии организации на следующий период.

2. Обычно процессу разработки нового изделия предшествует проведение маркетинговых исследований. Информация, полученная в результате таких исследований, позволяет максимально приблизить планируемую к разработке и производству продукцию к требованиям потребителя и учесть изменения рыночной ситуации.

Задание 9. Определите, действие какого из законов второго уровня наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему организации стремятся обеспечить наиболее экономный режим функционирования:

1. Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т.е. оплатят твою работу), нет нужды заботиться об издержках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок для других подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

2. В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.

3. При повышенной радиации организм живого существа приспосабливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

Задание 10. Приведите примеры, иллюстрирующие действие закона композиции-пропорциональности. Как закон композиции соотносится с системой целей организации? Какие пропорции необходимы организации для повышения её жизнеспособности, как пропорциональность можно обеспечить? Обоснуйте, какие методы установления и поддержания пропорций эффективнее – стихийные или сознательные.

Задание 11. Сформулируйте специфические законы социальных организаций. Для чего они служат? Приведите конкретные примеры действия специфических законов организации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основополагающие законы организации
2. Законы организации второго уровня
3. Специфические законы социальной организации
4. Влияние законов организации на ее жизнедеятельность

Литература: [1, 2, 3, 4, 5].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Процессы разработки корпоративной стратегии. Стратегическое развитие организации Реализация стратегического плана: этапы, трудности

Цель: закрепление теоретического материала, изучение студентами основных аспектов стратегического планирования в организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования. Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов: 1. Определение миссии и целей организации. 2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации. 3. Выбор стратегии. 4. Реализация стратегии. 5. Оценка и контроль выполнения.

Выбор стратегии. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица BCG, Mc Kincey и др.).

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;

- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.
2. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.
3. Решения по поводу организационной структуры.
4. Проведение необходимых изменений на фирме.
5. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегий, называются стратегическими изменениями. Перестройка организации может быть в таких формах, как радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения и несущественные изменения. Чтобы провести изменения нужно вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения, и уменьшить его до возможного минимума это сопротивление. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества.

Задание 1.

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии. Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей направлениям компании). Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

Задание 2.

Действуя на рынке гостиничных услуг, компания Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания: 1) выбирает относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю; 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники; 4) комнаты просто обставлены и декорированы. Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. Для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу по радио. В рекламе подчеркивается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены. Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее стратегию.

Задание 3.

Фирма в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования. Определить тип стратегии фирмы.

Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост – доля», используя следующие данные:

Наименование показателя	Значение показателя по СБЕ (в баллах)							
	1		2		3		4	
	т	п	т	п	т	п	т	п
Темп роста отрасли в постоянных ценах	7,5	5,0	7,3	7,3	0,25	0,15	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,25	1,25	0,2	0,4	1,7	1 > 6	0,9	ОД
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании (%)	25	40	25	35	35	20	15	5

т – текущее значение показателя; п – прогнозируемое

Задание 4.

Разработать стратегический план развития предприятия (предприятие студент выбирает самостоятельно).

Вопросы к практическому занятию:

1. Этапы реализации стратегии.
2. Оценка и контроль выполнения стратегии.
3. Трудности реализации стратегии.
4. Методы управления сопротивлением в процессе реализации стратегии.

Литература: [1, 3, 5].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Личность и организация

Индивид как субъект организационного поведения

Цель: закрепление теоретического материала, изучение студентами основных факторов, оказывающих влияние на поведение индивида на работе.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает

обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Организации состоят из людей, которые работают вместе. Индивиды, т.е. личности, различаются моделями восприятия, опытом обучения и отношением к своему окружению. Различия между личностями, основанные на личностных признаках, могут оказаться стимулом для развития творческого потенциала и источником конфликтов и других проблем, существующих в организации. Одна из задач менеджера заключается в выявлении потенциала индивидов и использовании их талантов для достижения целей организации. Менеджеры должны хорошо знать факторы, которые влияют на индивидуальные различия, а также на их собственные оценки и установки. Важно вложить студентам в головы понятие о том, что управление, как таковое, касается личностей, каждая из которых индивидуальна уже по самой своей природе. Однако многие теории и поведенческие модели рассматривают людей, в общем. Стоит обдумать, до какой же степени мы должны принимать во внимание главным образом различия между личностями, а не сходство между ними?

Один из главных парадоксов в жизни организации – утверждение идеи индивидуальности и личной ответственности наряду с созданием обстановки сотрудничества и согласия. Менеджеры ожидают от персонала умения работать с другими и готовности подчиняться и в то же время наличия зрелости, независимости и творческих способностей. Неумение достичь разумного баланса, совместив индивидуальные потребности и цели с сотрудничеством и согласием в группе, может стать основной причиной конфликта. В то же время поиск такого равновесия является одной из самых важных задач менеджмента.

Таким образом, подход к оценке индивидуального поведения в организациях различен и обусловлен спецификой последних. От менеджеров же требуется компетентности в подборе индивидов, которые могли бы оказаться ценными для организации. Они должны наблюдать за теми, кто работает хорошо и имеет потенциал для развития и роста. В конце концов, менеджеры должны осознавать свою собственную уникальность и степень того влияния, которое они оказывают на других.

Способность управлять процессом изменений – главная задача всех менеджеров независимо от природы и типа организации. Управление некоторыми изменениями, такими как развитие компьютерной грамотности (т. е. передача навыков при изучении нового программного обеспечения), может быть относительно простым. Управление же глобальными изменениями, когда организации меняют владельца или сливаются, требует более тонких подходов.

Задание 1.

Следующие ситуации являются типичными для менеджера.

Ситуация 1.

Галина Иванова – бухгалтер-стажер в маленькой фирме дипломированных бухгалтеров-аудиторов. Она работает в компании братьев Сидоровых уже 18 месяцев и в течение этого периода посещала колледж. Сидоров старший надеялся, что Галина останется в фирме на пять или больше лет. Ему было приятно от того, как Галина вела себя в компании. Она была способная, много и упорно работала, всегда находилась в хорошем настроении. Она также приобретала особую квалификацию в использовании некоторых новых компьютерных программ, которые они закупали в последнее время. Однако Сидоров заметил, что в течение последних месяцев отношение Галины к работе стало меняться.

Галина не чувствовала себя счастливой. Она обнаружила, что многие операции слишком рутинны и утомительны. Ей только казалось, что ей нравится довольно долго находиться за компьютером. У нее были свои определенные планы и мысли по поводу карьеры в бухгалтерском учете, поэтому она посетила несколько организаций и приняла участие в анкетировании и интервью по приему на работу (взяв отгулы под предлогом болезни). Сегодня она вообще пришла на работу с 30-минутным опозданием. Сидоров решил поговорить с Галиной.

Ситуация 2.

Владимир Иванович Петров работает у вас бухгалтером уже 6 лет. В последнее время он столкнулся с семейными проблемами. Его жена месяц назад родила второго ребенка и должна лечь в больницу на операцию. Его старшая дочь тяжело заболела. В результате Петров выполнял работу нерегулярно и раньше уходил со службы. Конечно, вы сочувствуете ему, однако вам не хватает персонала в перегруженные работой время года. Другие сотрудники вынуждены задерживаться после работы, чтобы поддержать сложившийся уровень продуктивности. Как вы попытаетесь разрешить возникшую проблему?

Варианты:

А. Разыграйте два сценария и обсудите результаты. Как действовали оба участника? Много ли понимания было продемонстрировано с обеих сторон? Вы согласны с результатом?

Б. Напишите коротко о том, как вы в качестве менеджера реагировали на каждую из ситуаций.

Задание 2.

Тест: Система ценностей и позиция.

1. Ценности и позиции человека проявляются чаще всего на уровне сознания и перенимаются от окружающих. Какие из приведенных ниже примеров относятся к ценностям и позициям:

- а) семейная верность;
- б) вера, что солнечная система есть часть Вселенной;
- в) представления о роли современного студенчества;
- г) все перечисленное.

2. Откуда мы черпаем свои ценности:

- а) от родителей;
- б) из книг;
- в) из средств массовой информации;
- г) от друзей;
- д) из всех перечисленных источников.

3. Молодежи легче, чем зрелым людям, изменить перенимаемые от окружающих ценности и позиции.

- а) Верно.
- в) Неверно.

4. Какой из приведенных ниже примеров поведения работников связан с ценностями и позициями?

а) Петров не желает работать с Ивановым, поскольку категорически не выносит людей такого типа;

б) добрые друзья Петрова и Иванова имеют разное мнение о достоинствах работы одного из них и поэтому не разговаривают друг с другом;

в) руководитель не желает выслушивать идеи всех без исключения младших коллег.

Задание 3.

Представьте, что вы – исполнительный директор или президент той компании, в которой вы работаете в настоящее время или работали еще недавно, и заполните следующую анкету.

А. Структура.

Присущи ли вашей организации:

1. Устаревшая структура – связанная, например, с утратившими свою актуальность целями, старыми рынками и высшими руководителями, которые ныне на пенсии?
2. Слишком обширная структура, не приспособленная к росту организации, техническим изменениям и современной конкуренции?
3. Изменение целей организации, в то время как структура и штат сотрудников остались практически неизменными?
4. Формальная структура, препятствующая деятельности компании и не учитывающая условий реальности?
5. Бюрократия и внутренние процедуры, препятствующие гибкости, адаптируемости и делегированию полномочий?

Б. Управленческий персонал.

Присущи ли вашей организации:

6. Нечеткая преемственность высшего руководства (либо на руководящие посты предлагается только один кандидат)?
7. Сильная утечка управленческих кадров, особенно молодых или наиболее квалифицированных специалистов?
8. Изобилие менеджеров, которые практически ничего не делают?
9. Задержка в развитии из-за нехватки опытных руководителей?
10. Чувство неудовлетворенности работой и фрустрация, широко распространенная среди менеджеров?
11. Трудности с подбором нужного человека на должность менеджера как внутри, так и за пределами организации?

В. Результаты деятельности.

Присущи ли вашей организации:

12. Низкий уровень эффективности из-за плохой системы контроля со стороны менеджмента?
13. Низкий уровень эффективности из-за общей нехватки квалификации менеджеров для выполнения текущих задач?
14. Низкий уровень эффективности из-за нечетко сформулированных обязанностей руководства?
15. Чрезмерная перегруженность менеджеров, что снижает эффективность их работы?
16. Непродуктивная трата рабочего времени менеджеров, например, на излишние собрания руководства, комитетов, рабочих групп?
17. Постоянные задержки в принятии решений или получении информации, необходимой для этих решений?
18. Неумение использовать представляющиеся возможности или неспособность оперативно реагировать на новые проблемы?

Заполнив анкету, самостоятельно проведите анализ положения и определите приоритетные направления деятельности организации.

Обсудите свою точку зрения с коллегами. Какой общий вывод вы можете сделать?

Вопросы к практическому занятию:

1. Организационные изменения и индивидуальные различия;
2. Социальная роль личности в организации;
3. Факторы, оказывающие влияние на поведение индивида на работе;
4. Персональное развитие личности в организации.

Литература: [1-4].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Личность и организация

Процесс коммуникаций в организации

Цель: формирование представления о коммуникациях и коммуникационном процессе в организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Для эффективной организации труда, для координирования совместной деятельности большое значение имеет прием, переработка и передача информации. Процессы коммуникации являются связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением.

Процессы коммуникаций позволяют руководителям принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей.

Коммуникация - это процесс взаимодействия между людьми по поводу обмена информацией, включающий субъекты коммуникации (отправителя и получателя), способ коммуникации и объект коммуникации (передаваемую информацию).

Коммуникации в широком смысле слова рассматриваются как процессы социального взаимодействия. Цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе организации. Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Коммуникации важны для руководителей по ряду причин.

Руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (по данным экспертов около 75-95% времени).

Хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности.

Мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

Задание 1.

1. Проанализировать ситуации взаимодействия сотрудников в организации.
2. Дать графическую иллюстрацию к предложенным ситуациям и указать формы трансактов, заполнить таблицу.
3. Предложить свои варианты трансакций, чтобы избежать конфликтных ситуаций.

Таблица – Ситуации для анализа

№	Ситуации	Состояния (графическая иллюстрация)	Формы трансактов
1	Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И ведь это не в первый раз»	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
2	Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный: «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
3	Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный: «Не беспокойтесь, мы все выполним сами».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
4	Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный: «Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
5	Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять? Не лезьте не в свои дела!»	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
6	Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?». Подчиненный: «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	

7	Он: «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	
8	Руководитель: «Могу я надеяться, что Вы закончите задание в срок?». Подчинённый: «Да, я уже сделал большую часть работы».	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	
9	Руководитель: «Работай спокойнее, у тебя всё получится!». Подчинённый: «Я стараюсь, но у меня пока не получается»	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	
10	Руководитель: «Вы не подскажете, где документы?». Подчинённый: «Вечно Вы всё теряете!»	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	
11	Руководитель: «Господин Иванов, а который сейчас час? Почему Вас нет на рабочем месте, рабочий день уже начался!» Иванов: «Я пользуюсь услугами общественного транспорта. Если бы меня, как Вас, возила персональная машина, я бы успел вовремя»	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	

Вопросы к практическому занятию:

1. Как вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
2. В чём состоят отличительные особенности делового общения?
3. Каковы закономерности межличностного общения?
4. В чем сущность транзактного анализа процесса взаимодействия по Э.Берну?
5. Охарактеризуйте эго-состояния по Э.Берну.

Литература: [1-3].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Личность и организация

Коммуникативные барьеры и методы их преодоления

Цель: овладеть навыками анализа коммуникационных барьеров.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Преграды межличностных коммуникаций:

- 1) различное восприятие;
- 2) семантические барьеры;
- 3) неумение слушать;
- 4) невербальные преграды;
- 5) плохая обратная связь.

Различное восприятие информации участниками коммуникационного процесса, например, отправителем и получателем, может быть обусловлено их служебным положением, опытом, ценностями, интересами. Под воздействием этих и других факторов реальная информация может восприниматься полностью или частично, отторгаться, восприниматься в искаженном виде.

Ослаблению семантических барьеров способствует использование соответствующего языка, отдельных слов и терминов, стиля изложения, доступных получателю информации, исключающих двойственное толкование содержания.

Менеджер - это не только отправитель информации в форме решений. Прежде всего, он получатель информации от своих подчиненных. Недостаточно лишь внимательно выслушать их; необходимо поощрять предложения, например, по совершенствованию работы организации.

Для совершенствования организационных коммуникаций необходимо:

- регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (своих и подчиненных);
- совершенствовать систему обратной связи - в частности для сбора, учета и использования предложений персонала;
- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;
- использовать дополнительные источники информации (выпуск бюллетеней, видеофильмов, газет) с разъяснениями деятельности организации.

Наряду с формальными, в организации существуют неформальные коммуникации.

Возможна преднамеренная утечка информации, ее передача по неформальным каналам для выяснения отношения к нововведениям. И если реакция на эту информацию положительна - нововведения проводят в жизнь.

Задание 1.

1. Составьте план публичного выступления по теме, выбранной вами.

Примерная тематика выступлений может быть такой:

- «Моя профессия - бухгалтер» (возможно менеджер, экономист и т.д.);

- «Образование сегодня и его проблемы»;

- «Успех фирмы и его составляющие».

Исправьте текст, сделав его «разговорным», а не «книжным». Поясните.

В деле получения высоких надоев молока первостепенное значение имеет состав поголовья скота.

Обязательным элементом зимнего содержания дороги является ее очистка от снега.

В данный момент я читаю интересную книгу.

Мой друг получил жилплощадь.

Заводная игрушка вышла из строя.

Задание 2.

Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Помехи	Барьер
Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
Фильтрация информации	
Жаргон, используемый в рабочей группе	
Наличие большого числа уровней в структуре управления	
Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
Расстояние между общающимися более 50 м	
Психологическая несовместимость общающихся	
Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
Неумение слушать собеседника	
Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое информация и каковы основные виды коммуникаций?
2. Почему неформальные коммуникации столь важны для руководителей и организаций?
3. Какова структура процесса коммуникаций?
4. Какие барьеры существуют в межличностных коммуникациях?
5. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
6. В чем состоят отличительные особенности делового общения?
7. Каковы закономерности межличностного общения?
8. Что такое обратная связь в общении и каково ее значение?
9. В чем сущность транзакционного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?
10. Сформулируйте некоторые этические нормы и принципы делового общения?
11. Какова связь этики и этикета деловых отношений?

Литература: [1-4].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Личность и организация Мотивация персонала

Цель: закрепление теоретического материала, изучение студентами системы потребностей, мотивов и интересов; мотивация и результативности организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Работники любой организации работают эффективно только в том случае, если они знают за что работают, какие их потребности будут удовлетворены. Удовлетворение потребностей работающих и является вознаграждением или платой за их труд. Потребность представляет для человека нужную и реальную необходимость.

Дополнительное удовлетворение духовных или материальных потребностей человека, способных побудить его к более эффективному и производительному труду, представляет собой мотивацию.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к действию для достижения поставленных целей и задач. Мотивацию можно также определить как воздействие на психологию человека, при котором у него возникает желание работать. Такими факторами воздействия являются:

- заработная плата;
- материальное вознаграждение;
- материальные стимулы;

● прочие.

Современные теории мотивации (Маслоу, Мак Клееланда, Герцберга) делают основной упор на потребности человека, их перечень и структуру. Следует отметить, что эти потребности так многообразны, как и характеры людей причём они в значительной мере зависят от самого человека, его возраста, сознания, знаний, психологических и других личных качеств. В идеале потребности человека безграничны, только возможности ограничены.

Все потребности можно разделить на материальные и духовные. Для каждого человека потребность определяется с учётом различных факторов. Эти факторы можно сгруппировать и объединить в группы,

Положение человека в обществе определяется уровнем его доходов и благосостояния, социальным положением (пенсионер, студент, рабочий, безработный и т.д.), занимаемой должностью в иерархии управления организацией или обществом, т.е. уровнем власти в обществе и т.д.

Потребности человека зависят и от его возможностей (материальных, духовных, физиологических) и от возможностей самого общества, в котором он живёт. При этом уровень развития общества определяет и уровень удовлетворения потребностей его членов (за исключением случаев удовлетворения отсутствующих потребностей за счёт их импорта, но, чтобы импортировать, необходимо экспортировать на ту же сумму). В расслоённом обществе, в обществе богатых и бедных не только потребности различны, но и возможности по их удовлетворению различны, что определяется уровнем доходов и уровнем власти различных слоёв населения.

На потребности человека также влияют его личные качества и характеристики. Именно человек, с учётом своих взглядов, интересов, воспитания, психологических качеств определяет свои потребности, стремится к их удовлетворению.

Уровень знаний, сознания, образованности также определяют потребности человека. За счёт знаний человек может удовлетворить свои потребности в карьере, в материальных ценностях, в духовных интересах.

Уровни могут изменяться в зависимости от социальной структуры общества, соотношения социальных групп в нём, уровня его развития и благосостояния и прочих факторов. Один человек достигает удовлетворения потребностей за счёт своего положения в обществе, другой - за счёт своих возможностей, третий - за счёт своих личных качеств и характеристик, четвёртый - за счёт своих знаний.

Наиболее известна классификация потребностей, выполненная А. Маслоу. Абрахам Маслоу объединяет их в пять основных групп:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемыми потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

В иерархии потребностей по Маслоу каждый высший уровень требует удовлетворения низших уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению самой важной на данный момент времени потребности. Если человек безработный, возможно, его первой потребностью будет найти работу; если он голоден, его первой потребностью будет поиск пищи; если он сыт, возможно, первой потребностью станет потребность в отдыхе.

Теория мотивации по Маслоу не является чем-то неизменным и постоянным и, учитывая,

что человек - это многоплановая и порой непредсказуемая личность, то и потребности его не всегда и не везде совпадают с очередностью, учтённой в теории американского учёного. Несмотря на это (правил без исключения не бывает) теория мотивации Маслоу - это высочайший уровень логического мышления. Никто не станет возражать, что физиологические потребности - это первейшие потребности для человека, что безопасность и защищённость - это необходимость существования человека, его уверенность в сегодняшнем и будущем. Вторичные потребности склонны к изменениям уровней значительно чаще, чем первичные потребности.

Задание 1.

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...»

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Вопросы и задания.

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.
2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?
3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

Задание 2.

1. *Александр Петрович Семенов* окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. *Ирина Матвеевна Кравцова* - старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. *Лев Николаевич Смирнов* год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

4. *Иван Сергеевич Владимиров* работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает. В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

Вопросы и задания.

Разработайте систему мотивации для Семенова А.П., Кравцовой И.М., Смирнова Л.Н., Владимирова И.С, учитывая их потребности, которые в соответствии с пирамидой А. Маслоу можно охарактеризовать.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем состоит принципиальное отличие мотивации от стимула;
2. Назовите основные теории мотивации.

Литература: [1, 2, 3, 4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Личность и организация

Управление деловой карьерой в организации

Цель: изучение механизмов формирования и реализации деловой карьеры.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от

специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

При планировании деловой карьеры работника принято учитывать различные признаки: возраст, знания, накопленный опыт, уровень развития личности, способность к обучению и т.д.

Выделяют следующие виды деловой карьеры (в организационном аспекте):

- внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии вертикальной карьеры, горизонтальной карьеры, продвижения внутри организации, центростремительной карьеры;

- межорганизационная карьера - вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, уход на пенсию;

- карьера профессиональная (специализированная) - вид карьеры; характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии;

- карьера профессиональная (неспециализированная). Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года;

- карьера вертикальная - подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда);

- карьера горизонтальная - вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организации;

- карьера центростремительная (скрытая) - вид карьеры, когда происходит движение к ядру, руководству организации, например приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации и т.п.

В психологическом аспекте различают такие виды карьеры:

- ситуационная карьера - поворотами в судьбе конкретного человека распоряжается случай, при котором не нужно заранее учитывать факторы планирования карьеры;

- «от начальника» - модернизация предыдущего варианта, здесь главное уделяется лицу, принимающему решение (от которого зависит карьера);

- «от развития объекта» - бывают ситуации, когда карьера работника находится в его собственных руках. Например, возглавляя небольшое подразделение, его руководитель добивается развития, превращая его в более крупное и, соответственно, повышается должностное положение этого руководителя;

- «собственноручная карьера» - некоторые люди работают настолько эффективно, что автоматически двигаются вверх по должностной лестнице;

- «по трупам» - карьерные интересы человека настолько превалируют в его жизни, что он не останавливается ни перед чем, в том числе и по «уничтожению» мешающих ему работников.

Задание 1. Управленческая ситуация

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Вопросы к практическому занятию:

1. Объясните почему «человеческие ресурсы» являются важнейшим капиталом организации.

2. Какие элементы входят в систему работ с кадрами?

3. Перечислите основные типы системы работ с кадрами.

4. Раскройте особенности основных моделей кадрового менеджмента.

5. Перечислите основные компоненты трудового потенциала.

6. Что включает в себя понятие «управление персоналом»?

7. Охарактеризуйте основные подходы к управлению персоналом?

8. В чем сущность транзакционного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?

9. Сформулируйте некоторые этические нормы и принципы делового общения?

10. Какова связь этики и этикета деловых отношений?

Литература: [1-3].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Формирование группового поведения

Цель: закрепление теоретического материала, формирование у студентов группового поведения.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои трудовые обязанности во взаимодействии с другими, являясь членом группы, в рамках которой он работает. Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой.

Для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединить и концентрировать усилия на решении общих задач.

Участвуя в работе группы, человек может существенно изменить свое личностное поведение. Это обуславливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп.

Понятие «группа» является достаточно сложным и крайне важным, так как группы и их работа оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности.

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной. Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

К числу **основных характеристик** группы относятся: гомогенность, фоновые характеристики, статус членов, открытость, сплоченность.

Гомогенность. Данная характеристика позволяет оценить однородность группы, исходя из заданных параметров, например с точки зрения пола: группы женские, мужские, смешанные. Если оценивать гомогенность группы с позиций возраста, то школьный класс в большей степени гомогенен, чем студенческая группа или производственный отдел. Гомогенность группы и ее анализ позволяет глубже понять группу, принимать правильные решения в отношении ее развития.

Фоновые характеристики. Группы образуются и развиваются в разном окружении, и от состояния внешней среды зависит эффективность их деятельности. В организации с нездоровой организационной культурой создание целевой группы по стратегическому развитию может закончиться провалом, так как, вероятно, предложения по изменению организационной культуры могут быть отвергнуты.

Статус членов группы. Под статусом в группе понимается положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами. Статус может быть формальным (например, победитель конкурса «Лучший по профессии») и неформальным (уважение, соответствующее заслугам).

Открытость. Степень открытости - это характеристика, которая определяет уровень входных барьеров в ту или иную группу. Например, стать офицером достаточно просто, но попасть в группу элитных подразделений уже более сложно. Относить себя к группе ученых может любой человек с высшим образованием, но стать членом группы нобелевских лауреатов - задача для большинства неразрешимая.

Сплоченность. Сплоченность группы - это показатель, определяющий наличие в группе связей особого типа, характеризующих социально-психологическую общность людей, единство взглядов и стремление к общей цели. Сплоченность определяется степенью, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива. Чем выше сплоченность, тем сильнее стремление отдельных членов группы быть в ее составе, выше ее привлекательность для них и единство всех ее членов.

Необходимость изучения вопросов групповой динамики в менеджменте обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей.

Поскольку человеческий труд, как правило, представляет собой коллективный вид деятельности, существование групп является характерной важнейшей чертой любой организации. Именно они лежат в основе всех структурных подразделений и обуславливают эффективность работы коллектива. В связи с этим для успешного управления персоналом руководителю необходимо иметь ясное представление о сущности групп и о том, какое влияние они могут оказывать на отдельных работников и функционирование организации в целом.

Проблема групп, в которые объединяются люди в процессе своей деятельности, – важнейший вопрос не только социальной психологии, но также теории и практики управления. Люди редко работают в полной изоляции друг от друга. Реальность отношений между структурными подразделениями любой организации всегда отражает специфику взаимосвязей между различными группами, входящими в ее состав. Поскольку большинство видов профессиональной деятельности подразумевают определенное взаимодействие между людьми, практически каждый человек в процессе выполнения своих служебных обязанностей включается в состав одной или нескольких групп.

Группа – это двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга и воспринимают себя как «мы», то есть как сообщество, к которому они принадлежат. Люди объединяются в группы, чтобы удовлетворить свои потребности в:

1. общении;
2. самоуважении;
3. безопасности;
4. усилении власти;

5. получении определенного общественного статуса;
6. достижении социальных, экономических и других целей.

Формирование групп определяется особенностями организационной структуры и потребностью в разделении труда. В зависимости от причин возникновения группы подразделяются на формальные и неформальные. Формальные группы целенаправленно формируются руководством как элементы структуры организации и ориентируются на достижение ее целей. Неформальные группы возникают в результате межличностного взаимодействия и развиваются независимо от формальной структуры организации, они создаются с целью удовлетворения психологических и социальных потребностей своих членов.

Таким образом, в основе возникновения групп лежат различные причины – как производственные, так и социальные.

Задание 1.

Андрей Попов - мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболеет кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться.

Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаще других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем.

Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству.

Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

Вопросы и задания.

1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация?
2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова.
3. Как влияет «ноу-хау» А. Попова на сплоченность бригады?

Задание 2.

Лиза Караваева переехала вместе с родителями в Сретенск с Дальнего Востока, где служил ее отец. Во Владивостоке остались школьные друзья, знакомые, подруги из танцевального кружка. На новом месте все надо было начинать сначала и, прежде всего, решить, где продолжать учиться. В г. Сретенске существует два учебных заведения: индустриальный и текстильный техникумы. Поколебавшись, Лиза решила поступать в текстильный техникум, который известен далеко за пределами города и где учатся даже ребята из такого текстильного города, как Иваново.

Сретенский текстильный техникум был образован в 1935 г. одновременно с началом строительства крупного текстильного комбината и с момента своего образования не прекращал подготовку специалистов для легкой промышленности. Руководство техникума постоянно ищет возможности для того, чтобы сделать учебный процесс эффективным: кабинеты и лаборатории оснащены современным оборудованием, используются прогрессивные методы обучения и формы проведения занятий.

В техникуме обучаются в основном девушки, что также добавляет головную боль директору: как лучше спланировать и чем заполнить учебное и свободное время студентов.

В 2000 г. в техникуме было принято решение о переходе на новую систему образования, в связи с чем в техникуме был разработан гибкий модульный график работы. Данный график предусматривает пятидневное обучение, причем каждый день студенты отрабатывают шестнадцать модулей по двадцать минут каждый. Ежедневно студенты изучают несколько предметов. Почти все дисциплины рассчитаны на одну потоковую лекцию и два семинара в небольших группах. Каждое занятие (и лекции, и семинары) состоит из двух модулей (40 минут). Таким образом, в день студенты изучают четыре предмета.

В начале каждого семестра студенты получают программы курсов, где указаны цель курса, требования к уровню знаний, система оценки знаний и другая информация. Чтобы получить оценку «отлично» (А) «хорошо» (В) или «удовлетворительно» (С), студент должен достичь определенных результатов, выполнив домашние задания, тесты, курсовые проекты и т.д. Чтобы быть аттестованным, студенту необходимо получить по прослушанному курсу как минимум оценку «удовлетворительно» (С), что предполагает наличие зачета по 60% заданий. Более высокая оценка предполагает углубленное изучение предмета или дополнительное исследование конкретной темы, рассматривавшейся на занятиях. По этой системе оценки «В» требуют успешного выполнения 70% всех заданий, включая тесты, а оценка «А» — 80%.

Отличительной чертой новой системы обучения в техникуме является возможность повторного тестирования, а студент, не прошедший, тест с первого раза, может повторить его несколько раз, пока не достигнет 70% результата.

Если студент не был аттестован по какому-либо предмету к концу семестра, то он получает оценку «Д» с указанием процента освоения данной дисциплины. В первый месяц следующего семестра студенту предоставляется возможность улучшить свои результаты, выполнив дополнительные работы. Большая часть таких работ обычно сдается в последнюю неделю семестра. В эту же неделю проводятся и повторные тесты. Поэтому обычно последняя неделя перед каникулами проходит очень напряженно как для студентов, так и для преподавателей: студенты торопятся ликвидировать свои задолженности и пройти повторные тесты, а преподавателям приходится проверять большое число дополнительных работ. Многим студентам-должникам в первые недели нового семестра тоже приходится работать достаточно напряженно: необходимо заканчивать задания прошлого семестра и выполнять новые.

Смысл такого модульного графика работы состоит в том, чтобы предоставить студентам в течение учебного дня свободное время для работы над заданиями. Каждая из шести кафедр техникума располагает собственным кабинетом, оснащенным компьютерами, где студенты могут заниматься самостоятельно или группами, встречаться с преподавателями для обсуждения своих работ или консультироваться по данному предмету. В каждом кабинете есть все необходимое для изучения конкретной дисциплины, включая тексты проверочных тестов. Кроме кабинетов в техникуме есть библиотека, где можно найти дополнительную литературу и справочные материалы. Библиотека - хорошее место для продуктивной работы, поскольку там не разрешается разговаривать, а в кабинетах часто бывает очень шумно, особенно если в помещении находятся одни студенты.

Помимо библиотеки и кабинетов студенты могут в течение дня посещать спортзал, буфет, отдыхать в холле или в других местах на территории техникума.

Студентам техникума рекомендуется носить одинаковую форму. В зимний период времени - симпатичные джемпера, а в летнее время девушкам предлагают оригинального фасона юбки и блузки. Для молодых людей предусмотрены рубашки и галстуки в одинаковой цветовой гамме с формой девушек. По мнению руководства техникума, единообразие формы позволяет создать у студентов чувство единства и принадлежности к учебному заведению, где они учатся.

В течение дня, студенты довольно много времени, общаются друг с другом, совместно выполняя учебную работу и занимаясь в различных научных и спортивных кружках. Буфет и холл в перерывах обычно заполнены гудящей толпой, а в летнее время основная масса студентов перемещается на зеленую лужайку во внутреннем дворе. Библиотека и кабинеты пользуются меньшей популярностью, тем не менее, там не только собираются для занятий, но и для того, чтобы просто встретиться со знакомыми.

Лиза поступила в техникум и теперь все свободное время обычно проводит в библиотеке. Чувствует она себя там не вполне уютно, поскольку большинство студентов ее группы разбегаются по разным кабинетам. Лиза серьезно подходит к учебе, так как знает, что если она не будет усердно заниматься, то не оправдает надежд своих родителей.

В библиотеке Лиза познакомилась с некоторыми другими постоянными посетителями, но дружеские отношения между ними не установились. Возможно, это было следствием того, что Лиза не знала, как себя вести с новыми знакомыми: так же, как с подругами во Владивостоке, или иначе. Несмотря на то, что целые дни девушка проводила в техникуме среди своих сверстников, чувствовала она себя одиноко и часто вспоминала своих друзей по школе.

Через некоторое время Лиза заметила, что большинство ее однокурсников втянулись в повседневную работу. Некоторые из них работают так же усердно, как и Лиза, чтобы получить хорошие знания и соответствующие этим знаниям оценки, но большая часть студентов относится к учебе не так серьезно. Эти студенты работают с таким расчетом, чтобы получить зачет не менее чем по 60% своих работ, позволяет пройти аттестацию. Они очень радуются, если их результат превышает 60%.

Студенты, которые стараются посещать все занятия и получать хорошие оценки, более разобщены, чем троечники, однако они пользуются уважением из-за своей последовательности.

Перед Лизой встала проблема, с кем из знакомых наладить более близкие отношения, кому рассказать о своих планах и мечтах.

Вопросы и задания.

1. Какие группы существуют в техникуме?
2. Надо ли Лизе примкнуть к какой-нибудь группе в техникуме или нет?
3. Составляют ли студенты техникума единую команду? Что делает руководство техникума в этом направлении?

Задание 3.

Дик Кэхилл наблюдал, как музыканты вошли в холл и поднялись на сцену. Посещая их репетиции в течение восьми лет, он уже знал, произойдет дальше. Они займут свои привычные места на сцене: первая скрипка слева впереди, вторая скрипка слева, виолончель сзади справа, альт спереди справа. Они настроят инструменты и будут ждать, рока импресарио объявит, что они будут репетировать, а также дату и время следующей репетиции.

Перед началом репетиции они согласовали, с какой части произведения начнут играть. После того как они играли в течение примерно шести минут, первая скрипка остановилась, и скрипач сказал, что, по его мнению, виолончель звучит немного громко. Второй скрипач тоже выразил свое мнение, и виолончелист спросил, что было в партитуре у других музыкантов в этой части композиции. «Начнем с такта 30», - сказал он. Музыканты продолжили играть, но снова и снова кто-нибудь из них останавливался и говорил, что они играют слишком медленно или слишком громко, или спрашивал, что было на партитуре у других музыкантов. Почти всегда тон был спокойным, в голосе не было слышно недовольства. Каждый прислушивался к тому, что говорил другой. Если они думали, что какая-то тема звучит неверно, они предпочитали сыграть ее на своем инструменте, чем объяснять словами.

На некоторых репетициях квартет играл без перерыва в течение 15-20 минут. Дику особенно нравились такие моменты, впрочем, как и всем, кто приходил на репетиции. Публика была обычно спокойна, хотя иногда некоторые новые посетители начинали переговариваться, когда музыканты обсуждали, как сыграть какой-то отрывок. Иногда они говорили слишком громко и мешали квартету, тогда виолончелист просил их вести себя тише.

Обычно за 10 минут до окончания репетиции музыканты интересовались, имеет ли публика какие-нибудь вопросы. Так как половину присутствовавших на репетициях составляли студенты музыкальных факультетов, было много профессиональных вопросов. Иногда спрашивали об отношении музыкантов друг к другу, их впечатлениях о турне, их мнении о некоторых композиторах, критиках, концертных залах.

Отвечая на вопросы, музыканты всегда сохраняли чувство юмора, много шутили с аудиторией, часто рассказывали истории из своей практики. Когда их спрашивали, где они лучше играют — перед публикой или в студии, они отвечали, что перед публикой. Однажды, записываясь в Лондоне, они никак не могли сыграть прилично, но когда в помещение, где шла запись, вошел один известный виолончелист, с которым они должны были пойти на обед, они сыграли превосходно.

Когда Дик наблюдал за квартетом на концерте, он видел, что участники группы относились к своей работе очень серьезно и выглядели по-деловому. Разговоров было немного, они общались между собой с помощью мимолетных взглядов и незаметных жестов. Пока их глаза были сфокусированы на нотах, они успевали бросать время от времени взгляды друг на друга, чтобы следить за действиями своих партнеров. В действительности они не смотрели на лица друг друга во время игры, они смотрели на пальцы, используя периферийное зрение для того, чтобы видеть смычки и пальцы, особенно того музыканта, после которого была их очередь играть.

Квартет Гварнери (Арнольд Стэйнхардт и Джон Дэллей - скрипки; Майкл Три - альт и Дэвид Соьер - виолончель) был создан в 1964 г. Он считался одним из лучших струнных квартетов. В отличие от многих других струнных квартетов музыка квартета Гварнери описывалась не как одно конкретное звучание, а как соединение множества разных звучаний. В течение года квартет гастролировал с концертами, которые часто транслировались по телевидению и радио, записал много дисков с различными известными исполнителями.

В одном из интервью Стэйнхардта, который обычно играл первую скрипку, спросили о роли первой скрипки в струнном квартете: «Являетесь ли вы лидером при исполнении музыки, а остальные ведомыми?» Стэйнхардт объяснил, что исторически это было и является характерным для многих квартетов. Традиционно считается, что лидерство первой скрипки необходимо с точки зрения общей концепции игры квартета. Точнее, первая скрипка определяет стиль, настроение и ритм игры. Люди, не сведущие в музыке, удивляются, зачем это нужно, ведь музыканты играют по партитуре. Однако знатоки музыки понимают, что в действительности произведения таких композиторов, как Моцарт и Григ, могут исполняться с использованием множества стилей, настроений и в разном темпе. По словам Стэйнхардта, в квартете Гварнери и некоторых других известных струнных квартетах первая скрипка не играла ведущей роли. Вместо этого, существовало «равенство равных», опирающееся на безупречное мастерство каждого из музыкантов, независимость их натур, высокую степень их уверенности в собственных силах. «Лидеры нужны только в тех группах, где существуют слабые звенья», - говорил Стэйнхардт.

Когда однажды музыкантов спросили, обсуждают ли они совместно пьесу перед тем, как сыграть ее, для того чтобы придумать план для достижения особенного звучания, Стэйнхардт ответил, что все происходит не так. Они решают, как должна звучать пьеса только после того, как сыграют ее и прослушают партию каждого. Игра показывает не только природу самой музыки, но и возможности исполнения каждого музыканта в данной композиции. Затем они решают, каким, по их мнению, должен быть звук. Поиск правильного решения осуществляется опытным путем.

В том же интервью, отвечая на вопрос о роли второй скрипки, Майкл Три сказал, что ее задачей является поддерживать единство всего ансамбля, когда первая скрипка играет более или менее свободно основную мелодию. Вторая скрипка тем временем также лидирует тогда, как остальные следуют им или обеспечивают фон. Тем не менее, что в квартете все инструменты важны, все играют одинаковую роль в создании общего образа. Каждый в какой-то момент играет ведущую партию, а в какой-то создает фон для солирующего инструмента.

На одной из открытых репетиций один из зрителей спросил членов квартета, могут ли они свободно изменять музыку композитора, чтобы усовершенствовать ее или привлечь слушателей. Музыканты мгновенно и без колебаний ответили: «Нет». Они считают своей обязанностью передать новым поколениям шедевры прошлого и открыть публике то, что хотел сказать композитор. Они также отметили, что их аудитория, к которой относятся постоянные посетители, студенты

университетов, представители музыкальных организаций и обществ, воспринимает их музыку серьезно.

Многие годы музыканты получали советы и замечания от разных артистов и дирижеров, с которыми они выступали. Некоторые из них могли показаться незначительными, например совет изменить свое положение на сцене по отношению к залу, чтобы изменить восприятие музыки аудиторией.

Члены квартета часто вспоминали своих бывших учителей, говоря о том, что они чувствуют ответственность перед ними и стараются соответствовать ожиданиям своих уже ушедших из жизни наставников. Они также чувствовали, что обязаны воспитать новое поколение музыкантов в благодарность за то, что они получили от своих учителей и наставников, отмечая при этом, что каждый из них учил по-своему, но способствовал развитию их собственной индивидуальности.

Например, Дэвид Сойер, виолончелист, однажды сказал: «Я должен признаться, что иногда во время нашей игры у меня возникало странное ощущение, что кто-то наблюдает за мной. Меня смущал сам факт того, что я это допускаю. Иногда я чувствовал, что рядом со мной стоит Касальс, иногда это был Франк Миллер - мои учителя».

В свою очередь Стэйнхардт считал, что совсем неважно, посещают ли учителя их как призраки или нет, интересной является мысль о том, что дух наставников живет и возрождается в каждом из музыкантов. Это похоже на кристаллизацию или фильтрацию всего того, что человек получил от окружающих за многие годы: смесь компонентов, которые затем принимают форму индивидуальности. Совершенно очевидно, что музыканты не могут принять на себя все заслуги за достижения в исполнении. Если они хорошо подготовлены и открыты для постоянного обучения и совершенствования, то в самом деле являются проводниками, через которые проходит музыка: они вынуждены признать, что существует сила, превосходящая их.

Конечно же, нельзя не учитывать значения длительной совместной деятельности членов квартета. Они рассказывали, как однажды помог совет одного известного струнного квартета из Будапешта, члены которого посоветовали им на ранней стадии их карьеры не общаться друг с другом больше, чем необходимо, и сохранять независимости личной жизни. Они последовали этому совету. Однако они также шли к выводу, что длительное сотрудничество с кем-либо требует большой преданности. Как заметил однажды Майкл Три: «Играть в квартете — это все равно, что состоять в браке, и во многих отношениях и это даже сложнее. Я играл в разных квартетах на протяжении многих лет, но не осознавал, каким огромным чувством преданности должен обладать каждый музыкант в небольшом ансамбле с постоянным составом. Если ты солильный исполнитель или член оркестра, тебе, конечно же, можно самому выбрать: участвовать в каком-либо турне или нет, отменить концерт в самой середине твоего турне, если плохо себя чувствуешь, или нет. Но как участник квартета, ты приходишь к выводу, что несешь ответственность за репутацию других так же, как и за свою. Ты начинаешь чувствовать глубокую преданность своим коллегам на сцене и вне ее».

Когда музыкантов спросили о том, как они решают разногласия, Дэллей ответил: «К счастью, нам обычно удается примирить различные точки зрения, но бывают случаи, когда это не получается. К сожалению, квартет состоит из четного числа человек, поэтому ситуация «двое против двоих» заводит в тупик. Очевидно, что какая-то одна точка зрения должна превалировать. На самом деле это не так. Эта точка зрения может быть самой разумной или убедительной в данный момент, но потом все может измениться. Урегулирование разногласий - это постоянный творческий процесс».

Вопросы и задания.

1. Какие факторы обеспечивают высокую сплоченность квартета Гварнери?
2. Какие факторы влияют на высокую эффективность работы группы музыкантов?

Задание 4.

Нарисуйте структурную схему вашей организации или одного из ее отделов.

А) Отрадите на схеме неформальные группы, существующие в рамках формальной структуры.

Б) Обсудите, каким образом неформальные группы могут влиять на работу организации/отдела.

В) Объясните, как руководитель может использовать влияние неформальных групп на деятельность их членов.

Г) Какие из этого можно сделать выводы?

Задание 5.

А. Проанализируйте деятельность какой-либо малой группы либо стадию развития группы, в состав которой вы входите.

1. Расскажите, как протекало ее формирование и развитие. Что было характерно для стадий становления и нормализации? Какая группа функционирует в настоящее время?

2. Заполните таблицу. Отметьте галочкой, какие члены группы внесли значительный вклад в ее развитие на определенных стадиях.

Имя члена группы (или его табельный номер)

Формирование

Становление

Нормализация

Функционирование

Б.

1. Приведите примеры групповых ценностей или норм, которые устанавливают стандарты «надлежащего» поведения членов группы.

2. Какие санкции применяются к членам группы, поведение которых не соответствует групповым нормам? Насколько эффективны эти санкции?

С. Какие факторы влияют на степень сплоченности данной группы?

Д. Выразите свое мнение по поводу:

1. Степени удовлетворенности людей членством в данной группе.

2. Эффективности группы в целом.

Обоснуйте свою точку зрения.

Тест на определение роли в группе.

Задание. В каждом из предложенных разделов распределите десять баллов по предложениям, которые, как вам кажется, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы могут быть распределены среди нескольких предложений. Можно даже распределить все десять баллов между восемью предложениями или все десять баллов отдать одному предложению. Результаты занесите в предлагаемую таблицу.

Подсчитайте сумму баллов. Результат даст вам представление о том, какую роль вы играете в группе.

1. Каков может быть мой вклад в работу группы?

а) Я могу быстро определить и воспользоваться новыми возможностями.

б) Моя способность, доводить дело до конца, тесно связана с моей личной эффективностью на работе.

в) Генерация новых идей – мое естественное состояние.

г) Я всегда могу привести веские аргументы в пользу изменения хода действий, не вызывая при этом предубеждения или предрассудков.

д) Я могу сработаться с очень широким кругом людей.

е) Я могу раскрыть способности людей, если почувствую, что они в состоянии внести что-то ценное в работу группы.

ж) Я согласен на временную непопулярность, если в результате это принесет ощутимые результаты.

з) Я сразу чувствую, как нужно работать в ситуации, с которой я уже сталкивался.

2. Если у меня есть недостатки для работы в группе, то, наверное, такие:

а) Я тяжело переношу, когда собрания слабо подготовлены, не контролируются и вообще проводятся плохо.

б) Я слишком великодушен к тем, кто предлагает что-то ценное.

в) Я очень люблю поговорить, как только речь заходит о новых идеях.

г) Моя объективность мешает мне поддерживать моих коллег с энтузиазмом.

д) Коли того требует дело, я могу быть давящим и авторитарным.

е) Мне трудно руководить волевым методом, может быть, потому, что я слишком чувствителен к обстановке в группе.

ж) Я слишком увлекаюсь своими собственными идеями и теряю нить происходящего.

з) Мои коллеги считают, что я слишком переживаю из-за того, что что-то может не получиться, и пытаюсь все довести до совершенства.

3. Если я вынужден по работе сотрудничать с другими людьми, то:

а) Я способен влиять на людей, не оказывая на них давление.

б) Моя постоянная бдительность поможет им не делать случайных ошибок и ничего не упустить.

в) Я готов оказывать на людей давление и добиться, чтобы собрание не теряло времени зря и не упускало из виду главную задачу.

г) Я всегда придумаю что-нибудь оригинальное.

д) Я всегда готов поддержать деловое предложение ради общих интересов.

е) Я всегда ищу что-то новое во всех разработках и идеях.

ж) Окружающие уважают меня за мою способность мыслить здраво.

з) Я умею организовать основную практическую работу.

4. Мое отношение к работе в группе выражается в следующем:

а) Мне нравится больше узнавать о людях (о коллегах по работе).

б) Я противопоставляю свое мнение другим и не боюсь, когда со мной спорят.

в) Обычно я могу найти аргументы, чтобы опровергнуть несостоятельные утверждения.

г) Мне кажется, что у меня есть способности к организации и осуществлению планов.

д) У меня есть склонность избегать тривиального и предлагать неожиданные идеи.

е) Я всегда готов наладить контакт с людьми за пределами группы.

ж) Работу любой трудности я стараюсь довести до совершенства.

з) Хотя все мнения представляют для меня интерес, когда дело доходит до принятия решений, я перестаю сомневаться.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

а) Я люблю анализировать ситуации и взвешивать все возможные варианты.

б) Я люблю находить практическое решение проблем.

в) Мне нравится строить хорошие рабочие взаимоотношения между людьми.

г) Я могу оказывать сильное влияние на принятие решений.

д) Я встречаюсь с людьми, которые могут предложить что-то новое.

е) Я могу убедить людей в необходимости следовать принятому решению.

ж) Я внутренне ощущаю, какой вопрос требует моего максимального внимания.

з) Я люблю заниматься таким делом, где есть поле для воображения.

6. Если мне дали трудное задание, незнакомую группу и установили жесткие сроки:

а) Я хотел бы прежде обдумать сложившееся положение, чтобы выработать линию поведения.

б) Я готов работать с человеком, который предложит лучший путь решения проблемы, даже если с этим человеком очень трудно сработаться.

в) Постараюсь выявить способности людей и распределить работу в соответствии со способностями каждого.

г) Моя прирожденная настойчивость поможет нам выполнить задание в срок.

д) Я думаю, что сумею сохранить хладнокровие и способность трезво оценить ситуацию.

е) Я твердо иду к намеченной цели, несмотря на сопротивление.

ж) Я готов взять инициативу в свои руки, если дело не идет.

з) Я проведу обсуждение, чтобы выявить новые идеи, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки.

7. Относительно проблем, которые возникают у меня при работе в группе:

а) Я могу быть нетерпим с теми, кто мешает продвижению работы.

б) Я знаю, что требую от других того, что не в состоянии сделать сам.

в) Мое желание обеспечить отличное выполнение работы иногда задерживает саму работу.

г) Я быстро охлаждаю к работе и рассчитываю на воодушевление своих коллег, чтобы обрести рабочее состояние.

- д) Мне трудно начать действовать, если цель не ясна.
 е) Коллеги обвиняют меня в склонности к анализу и в недостатке интуиции
 ж) Иногда мне трудно объяснить и изложить мои мысли.
 з) Я не могу настоять на своем, если встречаю сильное сопротивление.

Таблица

Разделы	I	II	III	IV	V	VI	VII	Итого
Коммуникатор. КР	Г	В	А	З	Е	Ж	Ж	
Лидер ЛР	Е	Д	В	Б	Г	В	А	
Интеллект. Центр. ИЦ	В	Г	Г	Д	З	А	Е	
Контроль и оценка. КО	З	Г	Ж	В	А	Д	Б	
Служащий компании. СК	Ж	А	З	Г	Б	Е	Д	
Сотрудник группы. СГ	Б	Е	Д	А	В	Б	З	
Исследование новых возможностей. ИНВ	А	Б	Е	Ж	Д	З	Г	
Разрешение конфликтов. РК	Д	З	Б	Е	Ж	Г	В	

Задание 6. Анкета лидера: определение стиля. Представленная анкета описывает различные аспекты лидерства. Отвечайте на каждый пункт в соответствии с тем, как бы вы реагировали, если бы были лидером определенного коллектива. Обведите кружком тот ответ, который описывает то, как бы вы, скорее всего, начали действовать:

В – всегда; Ч – часто; О – время от времени; Р – редко; Н – никогда.

1. Я вел себя, скорее всего, как представитель группы ВЧОРН
2. Я поощрял бы работу во внеурочное время ВЧОРН
3. Я предоставил бы сотрудникам полную свободу действий в работе ВЧ
4. Я поощрял бы использование единообразных процедур ВЧОРН
5. Я разрешил бы сотрудникам самим решать проблемы в соответствии с их взглядами ВЧОРН
6. Я настаивал бы, чтобы коллектив всегда шел впереди остальных управлений ВЧОРН
7. Я выступал бы как доверенное лицо коллектива ВЧОРН
8. Я подталкивал бы сотрудников к большим усилиям ВЧОРН
9. Я опробовал бы свои идеи в группе ВЧОРН
10. Я позволял бы сотрудникам делать работу так, как они считают нужным ВЧОРН
11. Я много бы работал для карьеры ВЧОРН
12. Я снисходительно относился бы к отсрочкам и неопределенности ВЧОРН
13. Я выступал бы от лица группы в присутствии посетителей ВЧОРН
14. Я продвигал бы работу быстрыми темпами ВЧОРН
15. Я сделал бы так, чтобы сотрудники сами набрасывались на работу ВЧОРН
16. Я бы старался урегулировать конфликты, если бы они имели место в группе ВЧОРН
17. Я погряз бы в мелочах ВЧОРН
18. Я представлял бы коллектив на общих собраниях компании ВЧОРН
19. Я не стремился бы предоставлять членам коллектива свободу действий ВЧОРН
20. Я решал бы, что должно быть сделано, и как оно должно быть сделано ВЧОРН
21. Я подстегивал бы рост производства ВЧОРН
22. Я передал бы некоторым сотрудникам часть своих полномочий ВЧОРН

23. Все происходило бы так, как я предсказал заранее ВЧОРН
24. Я приветствовал бы проявление в группе инициативы ВЧОРН
25. Я представлял бы сотрудникам возможность решения определенных проблем ВЧОРН
26. Я хотел бы проводить реформы ВЧОРН
27. Я просил бы сотрудников работать еще больше ВЧОРН
28. Я верил бы в то, что у сотрудников есть полезные мнения ВЧОРН
29. Я планировал бы ту работу, которую нужно сделать ВЧОРН
30. Я отказался бы объяснять, почему я действую так, а не иначе ВЧОРН
31. Я старался бы убедить других, что мои идеи идут им на пользу ВЧОРН
32. Я позволил бы коллективу работать в своем собственном темпе ВЧОРН
33. Я побуждал бы коллектив улучшать свои предыдущие результаты ВЧОРН
34. Я действовал бы, не консультируясь с группой ВЧОРН
35. Я бы требовал от сотрудников придерживаться установленных правил и инструкций ВЧОРН

(Задача) _____ Л (Люди) _____

Подсчет баллов

А) Обведите кружком ответы в пунктах 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, и 35.

Б) Поставьте возле обведенного кружком ответа один бал (1) за каждый ответ Р (редко) и Н (никогда).

В) Поставьте напротив неотмеченных пунктов единицу (1), если вы ответили В (всегда) и Ч (часто).

Г) Обведите кружком эти единицы, если они стоят перед следующими пунктами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 и 35.

Д) Подсчитайте все единицы, которые стоят напротив ответов, обведенных кружком. Полученное число показывает степень вашей заботы о людях. Напишите его в графе Л (люди) в конце анкеты.

Е) Подсчитайте все единицы, которые не стоят напротив обведенных кружком ответов. Запишите это число в графе З (задача).

Задание 7.

А) Вспомните:

1. одного из «лучших» лидеров;
2. одного из «худших» лидеров, которых вы когда – либо встречали в вашей жизни, и то, как это проявлялось в рабочих ситуациях.

Б) Составьте список черт, которые были присущи (или их не доставало) каждому лидеру. Если возможно, разбейте список на три колонки:

1. личные качества (например, ум, внешний вид);
2. взаимоотношения (доступность, интересы и т. д.);
3. производственная эффективность (делегирование, дисциплина).

В) Дайте краткое описание ситуации на работе в настоящее время и тех моментов, которые наиболее иллюстративно описывали бы поведение/действие каждого из лидеров и их результаты.

Помните, что даже у «лучших» лидеров есть слабые стороны, а у «худших» – сильные. Старайтесь быть максимально объективным.

Г) Предложите ваш собственный список основных черт, которыми должен обладать «хороший» лидер. Будьте готовыми обсудить эти черты во время дискуссии на занятии.

Осмотрите, как ваши ответы соотносятся с ответами в первом задании.

Задание 8.

«Довелось мне как начальнику Управления критиковать своего заместителя по чисто производственным вопросам на рабочем совещании, проводившемся в моем кабинете. После работы, как часто случалось, едем в его автомобиле – живем – по пути. И видно мне: служебные замечания мой заместитель принял как личную обиду. Он даже упрекнул меня в намерении дискредитировать его...»

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?
2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?
3. Подумайте над тем, как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

Задание 9.

Пенсионерка-врач с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шитья в районном доме культуры. Через несколько занятий она была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая пенсионерки по прежней работе) потребовала, чтобы она покинула аудиторию. Пенсионерка ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали возмущаться: «Как вам не стыдно!»

Директор дома культуры обвинил пенсионерку в том, что она сорвала лекцию. На это пенсионерка ответила: «Не понятно только, почему при таком большом интересе не прочитать эту лекцию нормально, как полагается?»

1. Почему произошел этот конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?
4. Оцените поведение пенсионерки, остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

Задание 10.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания, полученного программистом?

Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?

2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

Вопросы к практическому занятию:

1. Формирование группового поведения;
2. Коммуникации в организации;
3. Лидерство в группе;
4. Конфликты и стрессы, разрешение межгрупповых конфликтов.

Литература: [1-3].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14**Организационная культура и ее влияние на поведение работников**

Цель: формирование представления о нравственно-этических основах менеджмента.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Под культурой организации понимаются позиции, точки зрения и манера поведения, в которых воплощаются основные ценности.

Культуру организации можно рассматривать двояко:

а) как независимую переменную, т.е. она формируется из суммы представлений о ценностях, нормах, принципах и образах поведения, которые люди привносят в организацию;

б) как зависимую и внутреннюю переменную, которая развивает свою собственную динамику — положительную, и отрицательную. Признанное понятие «культуры» как внутренней переменной представляет собой образ жизни, мышления, действия, существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или порядке поощрения и наказания работников и т.п.

Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и кадровой политике и оказывают на них свое влияние.

Культура организации содержит как субъективные, так объективные элементы.

К субъективным элементам культуры относятся верования, ценности, образы, ритуалы, табу, легенды и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, обычаи, принятые нормы общения, лозунги.

Объективные элементы культуры отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и др.

Задание 1

Темы докладов:

1. Основы гендерной культуры.
2. Культура труда.
3. Система ценностей организации.
4. Бюрократическая организационная культура.
5. Партизанская организационная культура.
6. Правила кинесики (варианты: проксемики, такесики, просодики, экстралингвистики – по выбору студента).
7. Роль психологического климата в организации.
8. Причина и повод конфликта.
9. Стадии конфликта.
10. Функциональное значение конфликта.
11. Оргкультура корпорации ... (одной – по выбору студента).
12. Этический кодекс менеджера.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что понимается под организационной культурой?
2. Какие субкультуры включает организационная культура?
3. Из каких уровней и комплексных компонентов состоит культура организации?
4. Какие компоненты организационной культуры относятся к внутренним, а какие – к внешним?
5. В чем состоят функции организационной культуры?
6. Какие бывают виды организационных культур?
7. Что влияет на изменение организационной культуры?
8. Как определяется термин «деловое общение»?
9. Каковы принципы делового общения?
10. Что такое стиль делового общения?
11. Какие бывают стили делового общения?
12. Каковы средства невербального делового общения?
13. Как усилить воздействие на собеседника в процессе общения?
14. В чем причины неэтичности деловой практики?
15. Что такое социальная ответственность бизнеса и почему она важна?
16. В чем дисфункциональное значение конфликта?
17. Каково функциональное значение?
18. Какие можно назвать классификации видов конфликтов?
19. В чем причины организационных конфликтов?
20. Из чего состоит структура конфликта?
21. Каковы основные подходы к разрешению конфликта?
22. Какие можно перечислить стадии переговоров?
23. Каковы применяемые при переговорах методы?
24. В чем заключаются ошибки при разрешении конфликтов?

Литература: [1-5].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Управление поведением в организации

Цель: закрепление теоретического материала, формирование навыков поведения в организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Процесс управления и организационное поведение имеют место не в вакууме, а в конкретных условиях. Организация представляет собой сложную социальную систему, ее можно рассматривать как сумму множества взаимосвязанных переменных. На деятельность организации большое влияние оказывает окружающая среда, частью которой, в свою очередь, является сама организация. Менеджер должен хорошо понимать природу организации и основные особенности, влияющие на их структуру, управление и функционирование.

Все организации выполняют какие-либо функции. Организации существуют для того, чтобы добиваться определенных целей, удовлетворения своих членов. Организации могут достигать таких целей, которые невозможно достичь усилиями отдельных индивидов. За счет совместных действий и сотрудничества члены организации получают синергический эффект. Организации – это неотъемлемая часть общества, охватывающая как государственный, так и частный сектор.

Таким образом, существует множество организаций, призванных служить различным целям и удовлетворять разнообразные потребности.

Несмотря на отличия, разнообразным организациям присущи как минимум три общих признака: люди; цели и структура. Именно взаимодействие людей ради достижения определенных

целей формирует основу любой организации. Для того чтобы усилия людей направлять в единое русло и координировать их, необходима та или иная форма структуры. К этому мы можем добавить еще один фактор: управление (менеджмент).

Процесс управления необходим для того, чтобы контролировать, и направлять деятельность организации и усилия ее членов на достижение целей.

Эффективность организации зависит от квалификации сотрудников, целей и структуры, а также имеющихся ресурсов. Последние обычно делятся на две широкие категории:

Людские – возможности и влияние членов организации, а также управление ими;

Неодушевленные – активы, материалы, здания и т. д.

Взаимосвязи людей, целей и форм организаций в сочетании с оптимальным использованием неодушевленных и людских ресурсов обуславливает успех или провал организации и определяет ее эффективность.

Для менеджера очень важно определить ключевые точки проблемного поведенческого поля, такие составляющие его структуры, на основе которых можно было бы строить стратегическое планирование и управление поведением организации.

Исследователи по-разному определяют эти ключевые точки. Однако большинство из них сходятся на том, что такими точками могут

быть:

- цели организации;
- модель организации;
- организационная структура;
- организационная культура;
- коммуникации;
- мотивация;
- оценка результатов труда и вознаграждение;
- изменения в организации и управление нововведениями;
- стиль руководства;
- внешняя среда;
- поведенческий маркетинг.

Задание 1. Посетите любую транспортную организацию по своему выбору.

А) Исследуйте и задокументируйте следующее:

1. природу и главную цель организации;
2. ее размер;
3. природу технологии / системы «производства»;
4. характеристики персонала;
5. основные внешние факторы влияния;
6. любые другие значимые факторы.

Б) Позаймствуйте или составьте самостоятельно схему структурной модели организации.

В) Используя свои знания ситуационного подхода, прокомментируйте эффективность структуры организации и/или ее отделов. Что

вы считаете хорошими и плохими примерами структуры?

Г) Объясните, подкрепляя доводами, какие изменения структуры вы бы рекомендовали, чтобы повысить эффективность работы организации.

Д) Там, где необходимо, подготовьте пересмотренную организационную схему.

Задание 2.

А) Перечислите в порядке приоритетности ваши потребности.

(Не включая основные физиологические потребности, такие как голод, жажда и потребность в крыше над головой.)

Б) Кратко поясните, в какой степени эти потребности и ожидания удовлетворяются в рамках вашей нынешней рабочей ситуации и, что вы надеетесь получить в будущем.

В) Опираясь на свой опыт работы (даже непродолжительный, во

время каникул или на условиях неполного рабочего дня), опишите:

- 1) какие факторы / аспекты побуждали вас выполнять ее хорошо;
 - 2) какие факторы / аспекты работы плохо отражались на ее эффективности.
- Г) Обсудите их в аудитории.

Тест: Конструирование организации

1. Вы создаете небольшую организацию со стабильной внутренней средой и низким уровнем неопределенности внешней среды. Какую выберете модель для ее построения:
 - а) механистическую?
 - б) органическую?
2. Органическая модель предполагает использование только физических и экономических мотивов.
 - а) верно;
 - б) неверно.
3. На основе механистической модели строятся организационные структуры:
 - а) линейная;
 - б) функциональная;
 - в) линейно-функциональная;
 - г) дивизиональная;
 - д) все перечисленные;
 - е) три первые.

Задание 3

Проведите анализ внешней среды вашей организации.

Какие факторы экономической среды являются критическими для вашей организации (инфляция, сбыт и т. д.)? Каковы тенденции их изменения?

1. Какие факторы социально-культурного окружения являются критическими для вашей организации (демографические сдвиги, уровень образования, обычаи и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?

2. Какие из действующих правовых актов являются критическими для вашей организации (на государственном, региональном и местном уровнях)? Каковы тенденции их изменения?

3. Какие научно-технические факторы внешней среды являются критическими для вашей организации (технология производства, новые материалы, техника и т. п.)? Каковы тенденции их изменения?

4. Какие политические факторы внешнего окружения являются критическими для вашей организации (отношение правительства к отрасли, бизнесу и т. п.)? Каковы тенденции их изменения?

5. У вашей организации имеется разработанная стратегия, которую необходимо реализовать. а) Какие изменения предполагается осуществить? б) Какие изменения претерпит организационная структура? в) Как изменится организационная культура? г) Кто будет реализовывать организационные изменения? д) От кого следует ожидать сопротивления изменениям?

В какой ситуации находится ваша организация в настоящее время (материально-техническое снабжение, сбыт, технология, персонал, финансы и пр.)? Если не предпринимать никаких шагов, то где может оказаться ваша организация через год? Какие стратегические изменения необходимо предпринять в настоящее время?

Вопросы к практическому занятию:

1. Природа и конструирование организации.
2. Природа, значение и результативность мотивации в организации.
3. Повышение эффективности руководства и поведением в организации.
4. Организационное поведение в условиях изменений и нововведений в организации.
5. Поведенческий маркетинг

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Тенденции развития организационных систем

Цель: закрепление теоретического материала, изучение студентами современных тенденций развития организационных систем.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2. ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

На сегодняшний день существует ряд тенденций в развитии организационных структур управления.

Первая тенденция может быть охарактеризована как стремление к созданию «горизонтальной» структуры, которая предусматривает, что координация деятельности подразделений существенно влияет на эффективность предприятия. Основными чертами такой структуры являются:

тенденция к наиболее полному удовлетворению интересов заказчика;

минимальное число уровней иерархии с выделением самостоятельных комплексных групп, способных решать любые задачи заказчика;

наличие мощной информационной системы, позволяющей автоматизировать текущие задачи управления и дает возможность менеджерам сосредоточиться на главных задачах;

изменение критериев оценки работы менеджеров;

инициаторы более ценные чем исполнители.

Вторая тенденция – это стремление к подвижной, гибкой структуры. Ее характеристики следующие:

- новейшие информационные и коммуникационные технологии;
- максимальная адаптация к изменениям внешней среды, и быстрая реакция на эти изменения;
- максимальная гибкость структуры;
- способность к самореорганизации;
- гибкие формы конкуренции, где преобладает кооперация и сотрудничество.

Стоит отметить, что новые информационные технологии существенно меняют понятия организационной структуры, как четкой системы разделения труда, ответственности и полномочий, формальных процедур власти и контроля. Эти изменения с одной стороны увеличивают свободу, а с другой стороны усиливают функции «мягкого», но всестороннего контроля. Управление превращается в тотальный, но более тонкий механизм.

Таким образом, организационная структура является важным механизмом управления проектом. Она позволяет реализовывать все функции и процессы, необходимые для достижения целей проекта. Организационная структура является основой формирования и организации деятельности команды проекта.

В современных условиях любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней задач. В условиях не кризисной экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. Главными показателями улучшения являются: сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов, более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений, восприятие организационной структуры людьми.

На практике чаще всего используются смешанные типы организационных структур, формируемые исходя из объективных условий их деятельности.

Основные инструменты формирования организационных структур предприятий:

- анализ и дифференциация (разделение) управленческих и инновационных процессов на отдельные составляющие, функции, задания;
- синтез и группирование заданий в однородные группы, достаточно устойчивые на протяжении длительного периода деятельности предприятия;
- создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;
- разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры.

Наиболее часто при формировании организационной структуры предприятия задания группируются по признакам:

- вид деятельности (снабжение, НИОКР, производство, реализация, персонал, финансы, инфраструктура, администрация);
- функция управления (планирование, организация, учет, анализ, контроль, регулирование);
- вид продукции (продукт А, продукт Б; проект А, проект Б; тропическое исполнение, северное исполнение);
- стадии производственного процесса (исследования, разработки, опытные образцы, производство, модернизация, сервисное обслуживание, утилизация);
- иерархический уровень (предприятие, производство, цех, участок, рабочее место);
- территориальное расположение (регион А, регион Б).

Дифференциация задач по виду деятельности, функциям управления и иерархическому уровню чаще всего используется для формирования структур управления, вертикальному разделению труда менеджеров, определению степени централизации и децентрализации управления, делегирования полномочий и ответственности.

Задание 1.

Студенты подготавливают аналитический материал о современных тенденциях развития организационных систем и представляют его к защите.

Вопросы к практическому занятию:

1. Сетевые организации. Сущность и эволюция сетевых организаций. Разновидности сетевых организаций.
2. Виртуальные корпорации. Понятие виртуальной корпорации. Принципы образования виртуальных организаций. Особенности работы виртуальных организаций.
3. Многомерные организации. Понятие многомерной организации. Особенности многомерной структуры крупных организаций. Отличительные особенности многомерных организаций.
4. Интеллектуальные организации. Особенности интеллектуальных организаций. Условия их формирования и развития.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

Практический инструментарий управления поведением в организации Организационное поведение в системе международного бизнеса

Цель: закрепление теоретического материала, изучение студентами особенностей организационного поведения в системе международного бизнеса.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2. ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные многонациональные корпорации, участие организаций в различных формах международной кооперации, а также глобализация мировой экономики в целом выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. В последнее время становится очевидным тот факт, что эффективность международного бизнеса зависит от понимания особенностей национальной культуры других стран, способности адаптироваться к культурным различиям наций. Так как именно национальная культура существенно влияет на поведение людей и принятие решений в организации.

Национальная культура - основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны.

В условиях усиливающейся тенденции к расширению международных экономических связей и развитию сотрудничества между странами в различных областях экономики и общественной жизни, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, технологии производства, развитии инновационных процессов; с другой стороны, сохраняются культурные ценности различных стран, а, следовательно, и присущие им отличия в системе управления.

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить отличия различных стран друг от друга. Один из наиболее известных подходов к анализу отличий между странами предложен Г. Хофстеде. Обследовав в 70-е гг. свыше 116 000 работников в международных корпорациях 40 стран, он сформулировал четыре важнейшие критерия различия представителей этих стран:

- индивидуализм/коллективизм;
- отношение к власти;
- отношение к риску;
- преобладание мужского начала (отношение к роли женщины в обществе).

Охарактеризовать российскую национальную культуру достаточно сложно, поскольку культурные ценности в различных регионах нашей страны, а также в различных социальных группах и поколениях существенно различаются. Тем не менее некоторые общие выводы относительно российских культурных ценностей, имеющих непосредственное отношение к управлению персоналом, могут быть сделаны.

В начале 90-х гг. было предпринято несколько попыток определить национальные особенности поведения в России. На основе классификации Хофстеде они были охарактеризованы следующим образом:

- индивидуализм/коллективизм - преобладание коллективистских наклонностей;
- отношение к власти – «дистанция власти» и степень авторитаризма значительно выше среднего;
- отношение к риску – сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму;
- преобладание мужского начала (отношение к роли женщины в обществе) – только формальное равноправие.

Количественные показатели оценки различных национальных культур приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Особенности национальной культуры различных стран в соответствии с критериями, разработанными Г. Хофстеде

Страна / Критерий	Россия	США	Япония	Германия
Уровень индивидуализма	26	91	46	67
Отношение к власти	76	40	54	35
Отношение к риску	92	46	92	65
Преобладание мужского начала	28	62	95	66

Г. Хофстеде выявил высокий уровень корреляционной зависимости между степенью индивидуализма и показателем валового национального продукта (ВНП) на душу населения. Так, страны с индивидуалистскими наклонностями (США и многие западные страны) характеризуются,

как правило, наиболее высокими показателями ВВП на душу населения, а страны с коллективистскими наклонностями - относительно низкими.

Россия в соответствии со шкалой Г. Хофстеде может быть отнесена к группе стран с преимущественно коллективистскими наклонностями. Работники часто ожидают, что их организация будет заботиться о них и опекать их, если они окажутся в затруднительном положении, в то время как в индивидуалистских странах принято больше полагаться на собственные усилия. Принадлежность к группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

В России достаточно высока «дистанция власти», т.е. работники, как правило, демонстрируют особое почитание своих руководителей; звания и статус имеют большой вес, определяя поведение людей.

По оценке специалистов стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества составляет существенную особенность российского менталитета. Подтверждением могут служить, например, во все времена провозглашаемая развернутая политика поддержки наименее защищенных и социально уязвимых групп населения, перераспределения средств и доходов между эффективно работающими предприятиями и теми, кто работал не очень успешно, уравнивательные тенденции в области оплаты труда и занятости.

Знание особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета.

Так, богатый опыт, накопленный в США в области разработки теорий управления, мотивации и лидерства, далеко не всегда может быть успешно использован в той же форме в России. С точки зрения особенностей поведения наши страны существенно отличаются - например, если среди американцев преобладают индивидуалистские наклонности, то россиянам в большей мере свойственны коллективистские ценности. Кроме того, в Америке, как правило, принято поощрять риск (тот, кто рискует, имеет большие прибыли, однако в случае неудачи берет на себя ответственность за убытки и потери); в России же, как правило, принято распределять риск, а, следовательно, и выгоды в случае успешного завершения дела.

Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения экономических и социальных проблем. Подтверждением тому являются японские «кружки качества» (группа работников, которые регулярно встречаются, чтобы обсудить проблемы качества, выявить причины их появления, предложить пути их устранения и реализовать их на практике). Американские специалисты утверждают, что «кружки качества» изначально появились в Америке, а в 50-е гг. были экспортированы в Японию. В условиях японского коллективистского менталитета они оказались настолько эффективными, что сейчас все чаще поднимается вопрос о необходимости возродить их и уделить им гораздо более серьезное внимание в самой Америке.

Задание 1.

Какие подходы к характеристике национальных особенностей управления используются в менеджменте? Охарактеризуйте менталитет и национальные особенности управления в России на основе критериев, предложенных Г. Хофстеде, заполнив таблицу. Аргументируйте свою позицию.

Таблица - Особенности поведения людей в России

Критерии	Оценка	Аргументы и подтверждающие факты
Степень коллективизма		
Дистанция власти		
Стремление минимизировать риск		

С - средний уровень;

+, ++, +++ - выше среднего уровня;

-, -, ниже среднего уровня.

Задание 2.

Объективная необходимость усиления внимания к проблеме национальных особенностей управления подтверждается, в частности, увеличением числа заказов со стороны предприятий и организаций на проведение тренингов для персонала в этой области. Наиболее отчетливо данная тенденция проявилась в США. Об эффективности подобных тренингов свидетельствуют результаты специальных исследований. По данным одного из таких исследований, проведенного в середине 90-х гг. в США, из каждых 100 уехавших на работу в Саудовскую Аравию американцев, не получивших специальной подготовки в области особенностей поведения и управления в данной стране, 68 вернулись домой до истечения установленного в договоре срока. В то же время из 800 американцев, которые перед отправкой в Саудовскую Аравию прошли специальный тренинг по вопросам особенностей трудовых отношений, культурных ценностей и общепринятых норм поведения в этой стране, домой досрочно вернулись лишь только трое.

Вопросы и задания.

1. Что такое «культурный шок», который испытывает иностранцы, попадая в другую страну? Охарактеризуйте это явление, его проявления и стадии развития.
2. Каково ваше отношение к «кросс-культурным» тренингам? Насколько они эффективны?
3. Предположим, ваш зарубежный партнер обратился к вам с просьбой организовать трехдневный «кросс-культурный тренинг» для менеджеров из зарубежных стран, намеревающихся в течение нескольких лет жить и работать в России. Какое содержание тренинга вы могли бы ему предложить? Заполните таблицу.

Таблица - Содержание тренинга

Продолжительность	Содержание
День первый	
День второй	
День третий	

Задание 3.

В таблице приведены причины культурного шока. Дополните список и предложите возможные способы преодоления шока, вызванного попаданием работника в другую культурную среду.

Таблица - Причины культурного шока и пути его преодоления

Причины шока	Возможные пути преодоления
Общение на другом языке	
Иной деловой этикет	
Различия в системе ценностей	
Отношение к связям и знакомствам	

Задание 4.

Соппротивление работников МакДоналдс (СРМ) - группа политически активных сотрудников ресторана в Глазго, которые приняли смелое решение объединить работников компании. На первом этапе своей деятельности они начали выпускать информационные листки, содержащие сведения, представляющие интерес для всех сотрудников компании. Даже работники МакДоналдс, не разделяющие цели СРМ, находят эти листки забавными и с удовольствием читают их. Это само по себе уже достижение, так как привлекает к группе внимание окружающих. Активисты СРМ обратились ко всем сотрудникам с просьбой внести свой вклад в подготовку сведений для информационных листов. В перспективе СРМ надеется установить связь с аналогичными группами других ресторанов МакДоналдс. В этой связи члены группы решили дать интервью одному из английских журналов, чтобы о них узнали заинтересованные лица.

Вот что они о себе рассказали.

В ресторане МакДоналдс в Глазго регулярно возникали конфликты, заставлявшие людей уходить из компании. Причин для этого имелось достаточно. Например, ресторан задолжал сотрудникам сотни фунтов, не выплачивая премий и не увеличивая заработную плату. Это вызывало недовольство людей, однако открыто высказать руководству претензии никто не решался. В то же время за годы совместной работы многие работники ресторана подружились между собой, и, в конце концов, они решили объединиться и попытаться использовать организованное

сопротивление, чтобы оказать давление на владельцев ресторана и заставить их выполнить свои обязательства. Многого им добиться не удалось: заработную плату не увеличили, но премии частично выплатили.

Несмотря на некоторые успехи, члены СРМ остаются реалистами: чтобы достичь чего-то, надо объединиться с работниками ресторанов, расположенных в других районах. Если учесть, что в разных странах мира достаточно регулярно открываются новые рестораны МакДоналдс, то соотношение «организованные работники – неорганизованные работники» изменяется в пользу последних. Так что работы предстоит много.

Члены СРМ не связаны уставом или каким-либо иным документом и не должны придерживаться единых взглядов.

Борьба СРМ за свои права на рабочем месте связана и координируется с другими формами борьбы и с борьбой других групп, например безработных. Кроме того, члены СРМ готовы сотрудничать с теми работниками компании, которые добиваются создания профсоюзных организаций, в частности в Канаде и России. Тем не менее, СРМ отдает себе отчет в том, что не всегда успех приносят действия, согласованные с профсоюзами. Успех работников МакДоналдс в Шотландии и Италии подтверждает мнение о том, что часто эффективны решения, противоречащие позиции профсоюзных лидеров. Практика доказала, что там, где текучесть кадров так же велика, как в ресторанах компании, традиционные действия профсоюзов не годятся.

Руководство компании не поддерживает деятельность СРМ: все, что делают члены СРМ, они делают анонимно (распространяют пропагандистские материалы, связываются с другими работниками МакДоналдса и т.д.). Они не сомневаются в том, что их уволят, как только найдут. Активисты сами говорят: «Они ищут нас повсюду, но они не найдут нас, кого бы ни спрашивали, потому что наш славный народ просто не стучит».

Протестуя против эксплуатации наемного труда и разделяя антикапиталистические настроения, СРМ тем не менее не согласна с действиями экстремистски настроенных антиглобалистов, громящих витрины магазинов и ресторанов, нанося вред простым работникам. Члены СРМ считают, что надо уметь отделять компанию от ее сотрудников: они готовы включиться в борьбу, но только если она направлена не против простых людей.

СРМ пытается установить контакты с работниками компании по всему миру, чтобы объединить усилия в борьбе. В начале нового тысячелетия некоторые из инициатив сопротивления достаточно продвинулись во Франции, прошли забастовки в Италии, прослеживается тенденция к образованию подобных групп в Канаде и России. Члены СРМ надеются сформировать межнациональную сеть работников МакДоналдса под девизом «Глобальный бизнес – глобальное сопротивление».

Вопросы и задания.

1. Влияет ли на процесс глобализации создание неформальных групп среди работников транснациональной корпорации?
2. Как глобализация влияет на межкультурные различия?
3. Охарактеризуйте группу СРМ.
4. Как СРМ влияет на стабильность развития МакДоналдса?
5. Каковы перспективы создания аналогичных групп в российских компаниях?

Вопросы к практическому занятию:

1. Международный бизнес в условиях глобализации экономики;
2. Поведение в международной организации.

Литература: [1, 2, 3, 4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

Практический инструментарий управления поведением в организации Поведение в глобальной международной организации

Цель: закрепление теоретического материала, изучение студентами особенностей поведения в глобальной международной организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.

ИД-2. ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

ИД-1. ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

ИД-2.ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.

Теоретическая часть

Большинство людей, сталкиваясь с национальной культурой других стран, испытывают состояние шока. Культурный шок – это состояние растерянности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием ценностей другой культуры. Состояние культурного шока обычно продолжается 4-6 месяцев и состоит из следующих основных этапов:

- 1) все кажется новым и интересным, настроение оптимистическое;
- 2) появляются сложности в общении - сказываются языковые барьеры;
- 3) возникает чувство разочарования, настроение угнетенное;
- 4) адаптация к новой культуре (культурная адаптация) - наступает понимание того, что действительно важно, а что нет, как правильно вести себя в различных ситуациях.

Учитывая проблемы, с которыми сталкиваются глобальные международные организации, мы можем в первую очередь рассмотреть только отдельные аспекты, которыми занимаются руководители глобальных международных организаций. В этой теме мы должны изучить некоторые вопросы, которые уже разбирали в предыдущих темах, такие как мотивация, руководство и групповые процессы, однако на этот раз взглянем на них с позиции глобальности.

Глобальная организация – это организация, выпускающая или продающая товары, или услуги более чем в одной стране. Глобальные организации относятся к миру, как к одному большому рынку. Такие виды продукции, как магнитофоны, часы, автомобили, хрусталь, фарфор, питьевая вода, самолеты и морские суда – глобальные продукты, привлекательные для потребителей по всему миру. Организации начинают действовать глобально в большей степени для

того, чтобы получить доступ к ценным ресурсам, которые располагаются по всему миру. Многие зарубежные организации получают исходные составляющие из других зарубежных стран, поскольку они могут оказаться дешевле или более высокого качества.

Национальная культура – это совокупность экономических, политических и социальных ценностей, присущая другой нации.

Сегодня в мире существует около трех тысяч наций и более двухсот суверенных государств. Для каждого этноса, государства, народа, нации характерен свой исторический и экономический путь развития, своя культура, свое поведение.

Культура как организационная, так и национальная, – это продукт ценностей и норм, которые люди используют для направления своего поведения и контроля за ним. Именно ценности определяют, что люди считают хорошим, правильным или соответствующим тем целям, которые они должны достичь. Ценности также задают и нормы, предписывающие подходящие типы поведения для достижения этих желательных целей. На национальном уровне ценности и нормы страны определяют, какие типы отношений и поведения приемлемы или подходящие, а какие нет. Люди начинают впитывать национальную культуру, социализироваться в рамках этих ценностей еще детьми, когда постепенно усваиваются нормы и социальные рекомендации, задающие способы поведения людей внутри данной культуры по отношению друг друга, а часто и к людям с другой культурой.

Для того чтобы успешно управлять в глобальной среде, организации и их менеджеры должны научиться учитывать самые разные ценности, нормы и типы отношений, характерные для разных национальных культур. Менеджерам необходимо признать, например, что если организации в США могут вознаграждать и поощрять ценности предпринимательства и готовность пойти на риск, в Японии важные решения принимаются группой, а в Мексике уважение к начальникам и к установленным каналам власти является нормой.

Задание 1.

Задача. Формирование диагностического мастерства. Выход на глобальный уровень. Выберите для изучения иностранную компанию, о которой недавно сообщалось в прессе, или ту, деятельность которой вас особенно интересует, возможно, из-за ее продукции, которая вас привлекает. Посетите библиотеку и, используя такие журналы, как «Business Week» или «Fortune», отыщите статьи об этой компании и стране, в которой она расположена. Затем ответьте на следующие вопросы.

1. Опишите культуру страны, в которой располагается эта компания, используя модель Хофстеде для анализа ее культурных ценностей.
2. Какие типы товаров или услуг выпускает или предлагает эта компания? Какие преимущества дают этой компании глобальные виды деятельности?
3. Какой тип структуры компания применяет для управления своими видами деятельности?
4. Учреждала ли эта компания какие-то совместные предприятия с американскими партнерами в прошлом?
5. Испытывает ли эта компания какие-то проблемы на глобальном уровне?
6. Встречается ли эта компания с какими-то проблемами при управлении своими глобальными человеческими ресурсами?
7. С какими проблемами, по вашему мнению, компания столкнется в будущем на глобальном уровне?

Задание 2.

Задача с использованием Интернета.

Отыщите веб-сайт компании, в котором подробно описываются глобальные проблемы, с которыми она сталкивается, и способы, предлагаемые ею для их решения. Каковы эти проблемы и как компания пытается их решить?

Задание 3 экспериментального характера: проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, работающие за рубежом

Цель

Ваша цель – разобраться в возможностях и проблемах, с которыми сталкиваются менеджеры, работающие за рубежом, и члены их семей, когда им требуется приспособиться к условиям длительного пребывания в другой стране.

Ваши действия

Класс делится на группы численностью от трех до пяти человек, и каждая группа назначает одного докладчика, который сообщит результаты ее работы всему классу.

Предлагается следующий сценарий.

Вы группа менеджеров, которым поручен менеджмент в порту Хайфон, Вьетнам. Реализация проекта рассчитана на два года, а члены ваших семей присоединятся к вам через месяц после вашего прибытия во Вьетнам. Вы собрались для «мозгового штурма», чтобы обсудить возможности и проблемы, с которыми вы столкнетесь во время своего пребывания во Вьетнаме, и для того, чтобы разработать план, который позволит вам и членов ваших семей успешно приспособиться к жизни в этой стране. Для начала вы определите три основные проблемы, связанные с вьетнамским проектом: понимание вьетнамской культуры, установление хороших межличностных отношений с менеджерами, сотрудниками и гражданами этой страны, отыскание способов, позволяющих членам вашей семьи лучше приспособиться к жизни в СРВ.

Для каждой из трех указанных проблем перечислите конкретные возможности и трудности, которыми, по вашему мнению, вам придется управлять, чтобы успешно приспособиться к жизни в СРВ. Какие из них вы считаете наиболее трудными? Какие самые легкие?

Перечислите действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать ваш переезд в СРВ и пребывание там более легким: (а) до прибытия в эту страну; (б) после прибытия; (с) до и после прибытия туда членов вашей семьи.

Как вы думаете, какую помощь и поддержку может оказать вам ваша организация во время вашей работы в СРВ?

После подготовки вы должны описать план действия, выработанный вами. Когда все группы сообщат свои результаты, класс в целом совместно создается прототип плана, которым организации могут воспользоваться, чтобы переезд их сотрудников в другую страну был по возможности легким и продуктивным.

Тест: Деловой этикет менеджера глобальной организации.

Вы собираетесь стать менеджером глобальной организации. Проверьте свои знания делового этикета. Подчеркните свой вариант ответа. На некоторые вопросы возможен более чем один ответ.

1. В ходе деловых встреч можно обращаться по имени в следующих странах:

- а) в Великобритании, так как в этой стране все весьма общительны;
- б) в Австралии, так как отсутствие формальностей является правилом в этой стране;
- в) в Китае, так как здесь имя – это и фамилия;
- г) в Японии, так как фамилию легко исказить при произношении.

2. Китайцам предлагаются дорогие подарки в следующих случаях:

- а) каждый раз, когда они об этом просят;
- б) когда вы нуждаетесь в помощи, чтобы уехать из страны;
- в) никогда, если они не могут ответить взаимностью, то почувствуют себя униженными.

3. В каких странах визитная карточка вызывает уважение?

- а) в Японии. Наличие визитной карточки у служащего зависит от его работодателя;
- б) на Тайване. Она характеризует ранг и статус работника;
- в) во Франции (особенно карточки, характеризующие опыт работы).

4. При ведении дел в Японии необходимо соблюдать следующие правила:

- а) не прикасаться к кому-либо;
- б) не оставлять палочки для еды в рисе;
- в) не приглашать людей в более дорогие рестораны, чем те, куда приглашали вас;
- г) не делать ничего из перечисленного выше.

5. Обильные завтраки неуместны везде, за исключением следующих стран:

- а) Италии (местные жители любят приводить всю семью);
- б) Мексики (здесь жители не склонны начинать работу раньше 10 часов утра);
- в) США (американцы изобрели такие завтраки);
- г) Франции (здесь люди больше всего любят порассуждать утром).

Опираясь на культурные основные различия, проанализируйте, в какой степени вы соответствуете образу типичного представителя России. Смогли бы вы работать с сотрудником, имеющим противоположные характеристики?

Вопросы к практическому занятию:

1. Современные мировые тенденции развития организаций.
2. Кросскультурный менеджмент

Литература: [1, 2, 3, 4]

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Фейзуллаев, Ф. С. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Теория организации и организационное поведение" Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. - Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2018. - 61 с., экземпляров неограничено
2. Муртазаева, Р. Н. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Муртазаева Р. Н., Карпова А. А. : практикум. - Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. - 124 с., экземпляров неограничено

Дополнительная литература

3. Фейзуллаев, Ф. С. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. : учебно-методическое пособие к практическим занятиям. - Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2019. - 48 с., экземпляров неограничено
4. Никишина, А. Л. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Никишина А. Л. : практикум. - Тольятти : ТГУ, 2016. - 136 с. - ISBN 978-5-8259-0989-9, экземпляров неограничено
5. Кравченко, Т. С. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Кравченко Т. С. : учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы магистров по направлению 080200.68 «менеджмент». - Орел : ОрелГАУ, 2014. - 88 с., экземпляров неограничено
6. Бардасова, Э. В. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс : Учебное пособие для слушателей магистратуры / Э. В. Бардасова, Е. А. Сергеева. - Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013. - 104 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7882-1427-6, экземпляров неограничено

Интернет-ресурсы

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»).
3. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).
4. <http://grebennikov.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»
- 5.

1. МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность(профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»

Методические рекомендации разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»).

Методические указания содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Содержание

1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. План – график выполнения самостоятельной работы	6
4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	6
5. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	8
6. Методические рекомендации по самостоятельному решению задач	8
7. Методические рекомендации по самотестированию, подготовке к тестированию	9
8. Методические рекомендации к написанию реферата	12
9. Методические рекомендации к подготовке к экзамену	14
Список рекомендуемой литературы	20

Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного изучения определенных тем дисциплины по материалам, рекомендованным преподавателем, а также в порядке подготовки к практическим занятиям.

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в процессе обучения студентов.

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами самостоятельной работы по дисциплине «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических занятиях, при написании курсовых и выпускной квалификационной работ.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

В современный период востребованы высокий уровень знаний, академическая и социальная мобильность, профессионализм специалистов, готовность к самообразованию и самосовершенствованию. В связи с этим должны измениться подходы к планированию, организации учебно- воспитательной работы, в том числе и самостоятельной работы студентов. Прежде всего, это касается изменения характера и содержания учебного процесса, переноса акцента на самостоятельный вид деятельности, который является не просто самоцелью, а средством достижения глубоких и прочных знаний, инструментом формирования у студентов активности и самостоятельности.

Целью данных методических указаний по организации самостоятельной работы студентов является повышение эффективности учебного процесса, в том числе благодаря самостоятельной работе, в которой студент становится активным субъектом обучения, что означает:

- способность занимать в обучении активную позицию;
- готовность мобилизовать интеллектуальные и волевые усилия для достижения учебных целей;
- умение проектировать, планировать и прогнозировать учебную деятельность;
- привычку инициировать свою познавательную деятельность на основе внутренней положительной мотивации;
- осознание своих потенциальных учебных возможностей и психологическую готовность составить программу действий по саморазвитию.

Целью освоения дисциплины «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» является формирование у студентов системного представления о закономерностях развития организации и поведенческих моделях отдельных индивидов, групп и самих организаций

В результате изучения дисциплины студент должен:

ИД-1. ОПК-1. Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.

ИД-2. ОПК-1.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.

ИД-1. ОПК-3.

Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментарий норм поведения субъектов социально-экономических отношений

ИД-2. ОПК-3.

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2 ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
2 семестр			
ОПК-1 ОПК-3	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование
ОПК-1 ОПК-3	Подготовка к лекции	Конспект	Собеседование
ОПК-1 ОПК-3	Подготовка к практическому занятию	Ответы в письменном виде	Собеседование
ОПК-1 ОПК-3	Самостоятельное решение задач	Письменное решение	Комплект задач, зачетное задание
ОПК-1 ОПК-3	Самотестирование, подготовка к тестированию	Тесты	Тестовое задание
ОПК-1 ОПК-3	Подготовка к реферату	Реферат	Темы рефератов
ОПК-1 ОПК-3	Подготовка к экзамену	Экзамен	Экзамен

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях для практических работ по дисциплине «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент», г.- [Электронная версия].

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» предусмотрено изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников при подготовке к лекциям, практическим занятиям, самостоятельному изучению литературы. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для собеседования

Тема 1. Организационный анализ и проектирование организационных систем (ОПК-1, ОПК-3)

1. Миссия и цели организации.
2. Анализ внутренней и внешней среды.
3. Концепция жизненного цикла организации.
4. Организационное проектирование.
5. Перспективы развития организационных систем.

Тема 2. Законы и принципы организации (ОПК-1, ОПК-3)

1. Общие законы организации.
2. Частные и специфические законы организации.
3. Принципы статического состояния организации.
4. Принципы динамического состояния организации.

Тема 3. Личность в организации. Управление поведением в организации (ОПК-1, ОПК-3)

1. Основные теории личности. Типология личностей.
2. Система потребностей, мотивов и интересов.
3. Мотивация и результативность организации.

4. Управление конфликтами и стрессами.
5. Управление нововведениями

Тема 4. Формирование группового поведения (ОПК-1, ОПК-3)

1. Группы и их классификация.
2. Групповая динамика и ее составляющие.
3. Условия, влияющие на эффективность работы группы.
4. Взаимодействие индивида и группы.

Тема 5. Лидерство и власть (ОПК-1, ОПК-3)

1. Лидерство: сущность, источники, классические исследования.
2. Подходы к изучению стиля лидерства.
3. Персональное развитие в организации.
4. Анализ и конструирование организации

Тема 6. Организационная культура и ее влияние на поведение работников (ОПК-1, ОПК-3)

1. Понятие организационной культуры. Свойства, основные элементы, функции и типы организационной культуры.
2. Типология организационных культур.
3. Формирование и поддержание организационной культуры.
4. Организационное поведение в системе международного бизнеса

Тема 7. Тенденции развития организационных систем (ОПК-1, ОПК-3)

1. Сетевые организации. Сущность и эволюция сетевых организаций. Разновидности сетевых организаций.
2. Виртуальные корпорации. Понятие виртуальной корпорации. Принципы образования виртуальных организаций. Особенности работы виртуальных организаций.
3. Многомерные организации. Понятие многомерной организации. Особенности многомерной структуры крупных организаций. Отличительные особенности многомерных организаций.
4. Интеллектуальные организации. Особенности интеллектуальных организаций. Условия их формирования и развития.

Тема 8. Управление поведением в организации (ОПК-1, ОПК-3)

1. Факторы, влияющие на поведение человека в организации. Природные свойства человека. Понятие темперамента. Характер. Способности.
2. Система потребностей, мотивов и интересов. Ранние теории, объясняющие поведение человека. Понятие потребности. Первичные и вторичные потребности. Теории, изучающие потребности человека. Мотивационная модель потребностей А. Маслоу. Мотив, его зависимость и отличие от потребностей. Влияние мотивов на поведение личности. Интерес.
3. Система управления личностью или «я – концепция». Факторы, влияющие на формирование самосознания человека.
4. Научение поведению. Понятие «научение поведению». Теории, изучающие возможности научения поведению.
5. Мотивация и результативность организации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Современные теории мотивации.
6. Управление конфликтами. Понятие конфликта. Виды и причины конфликтов в организации. Методы управления конфликтами.
7. Управление стрессами. Сущность и природа стресса. Влияние стресса на организационное поведение сотрудников. Виды стрессов. Методы управления.
8. Управление нововведениями. Природа изменений в организации. Формы сопротивления работников изменениям. Управление изменениями в организации.

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.

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

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: вопросы для собеседования.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить профессиональные компетенции ОПК-1, ОПК-3.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо в течение 20 минут подготовить устно ответы на вопросы.

При проверке задания, оцениваются последовательность изложения, аргументированность.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, - [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

Практические работы № 2,4-7,9-14,16-18 выполняются студентами заочной формы обучения самостоятельно.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По дисциплине «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)» предусмотрено самостоятельное решение задач оценочным средством, которого является следующий комплект задач:

Задание 1.

Представить краткую характеристику организации на выбор (отрасль, виды продукции, положение на рынке и т.д.). Сформулируйте основную цель организации, ее предназначение (миссию). Перечислите факторы внешней среды предприятия, влияющие на него. Сформулируйте возможные угрозы воздействия внешней среды.

Задание 2.

Проведите стратегический PEST - анализ для конкретного предприятия, с учетом специфики его деятельности. При проведении PEST-анализа оцените не только существующее положение, но и перспективу на 2-3 года вперед, выявляя ключевые перспективы. Обоснуйте свой выбор.

Задание 3.

Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Этапы работы.

- Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

- Описать характеристики одной из перечисленных организаций (форма собственности, уровень формализации (неформальная, формальная), отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая), отношения внутри организации, этап жизненного цикла организации на сегодняшний день).

- Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

- Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды.

Задание 4.

Проведите стратегический SWOT- анализ для конкретного предприятия. Сферу SWOT-анализа выберите самостоятельно (по конкретному продукту, по отдельному виду бизнеса предприятия, по специализированному виду деятельности, по отдельной подсистеме).

Задание 5.

Представьте высшее учебное заведение, в виде организации по Г. Минсбергу, выделив пять основных частей.

К каким функциональным подразделениям относятся библиотека, столовая, хозяйственное управление, методический отдел и т.д. Обоснуйте свой ответ.

Задание 6.

Проанализируйте процесс организационной социализации студентов в вашем вузе. Какие методы и формы социализации при этом используются? Какие меры, по-вашему, могли бы усилить положительный эффект социализации студентов (и лично вас в частности)?

Предложите оптимальный, на ваш взгляд, набор методов и приемов социализации для вашего вуза или какой-либо иной организации, с которой вы взаимодействуете.

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ, ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Примерные тесты по дисциплине

Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)

Вопрос:

При разработке организационной стратегии сверху вниз:

Варианты ответа:

- Предложения поступают руководству от каждого подразделения
- Стратегический план как приказ спускается по всем уровням управления
- Каждое подразделение разрабатывает свои рекомендации

Вопрос:

Трестом считается объединение

Варианты ответа:

- Объединение собственности предприятий нескольких отраслей, полностью утрачивающих производственную и коммерческую самостоятельность
- Объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей, полностью утрачивающих производственную и коммерческую самостоятельность
- Объединение собственности и управления предприятий одной отрасли, полностью утрачивающих производственную и коммерческую

Вопрос:

Государство строит свои отношения с организациями через:

Варианты ответа:

- Систему протекционистских мер
- Систему запретительных мер
- Систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера

Вопрос:

Укажите, какая из перечисленных ниже организаций является коммерческой:

Варианты ответа:

- Производственный кооператив
- Благотворительный фонд
- Потребительский кооператив

Вопрос:

Система имеет жесткие фиксированные границы и не зависит от окружающей среды. К какому типу систем ее следует отнести:

Варианты ответа:

- Открытой системе
- Закрытой системе

Вопрос:

Организационная культура — это:

Варианты ответа:

- Облик организации, правила поведения и репутация в деловом мире
- Степень независимости и возможностей выражения инициативы в организации
- Организационная структура взаимоотношений в организации

Вопрос:

Основоположником бюрократической теории организации является:

Варианты ответа:

- Ф.В.Тейлор
- Х.Файоль
- М.Вебер

Вопрос:

Диверсификация — это:

Варианты ответа:

- Распределение хозяйственной деятельности на новые сферы
- Расширение сфер деятельности корпорации
- Процесс концентрации производства

Вопрос:

Культуру организации рассматривают как производную

Варианты ответа:

- Опыт и организация, привнесённые последователями
- Оба предыдущих ответа

- Допущений и предпочтений создателей организации

Вопрос:

Акционерное общество (АО) представляет собой:

Варианты ответа:

- Одну из форм предприятий коллективной собственности, деятельность которых основана преимущественно на личном труде их членов
- Общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций
- Общество, состоящее из государственных предприятий

Вопрос:

Менеджер старается добиться от подчиненного понимания задачи и проявляет снисходительность в отношении возможного сопротивления. Такой стиль руководства является _____

Вопрос:

Структура организации – это:

Варианты ответа:

- Фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации
- Взаимосвязи, которые возникают между подразделениями и работниками организации при изменении внешней среды

Вопрос:

К способам передачи культуры можно отнести:

Варианты ответа:

- Традиции и язык
- Традиции, символы, языки
- Информация, традиции, символы, языки

Вопрос:

Доминирующая культура организации — это:

Варианты ответа:

- Основные ценности организации, которые принимаются большинством членов организации
- Культура, которая развивается в каждом подразделении, вертикального и горизонтального

Вопрос:

Функциональные связи в организации отражают:

Варианты ответа:

- Регламентные связи (норм
- Характер разделения труда (как вертикальные, так и горизонтальные связ
- Отражают руководство и подчинение (вертикальные связ

Вопрос:

Каким условиям должна соответствовать некая группа, чтобы считаться организацией:

Варианты ответа:

- Два сотрудника работают по своим индивидуальным планам, каждый из них решает свою проблему
- Члены группы работают вместе для достижения общей цели организации, каждый из них имеет свой участок работы

Вопрос:

Термин «централизация» предполагает

Варианты ответа:

- Процесс принятия решений происходит все уровни организации, снизу вверх

- Процесс принятия решений сосредоточен в одних руках и связан только с формальной частью

Вопрос:

Целевые группы в организации представляют собой:

Варианты ответа:

- Набор желающих работников для выполнения конкретной работы
- Набор специалистов всех подразделений, принимающих участие конкретной работе, имеет временной характер
- Подразделение организации

Вопрос:

Управленческая информация в организации подразделяется на следующие виды:

Варианты ответа:

- Исходящая, выходящая
- Исходная, организационная, регулирующая, учетно-контрольная
- Контрольная, корректирующая, аналитическая

Вопрос:

Кооперативы — это:

Варианты ответа:

- Коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней имуществом
- Одна из форм предприятий коллективной собственности, деятельность, которых основана преимущественно на личном труде их членов
- Юридическое лицо, созданное в качестве добровольного объединения для какой-либо коммерческой цели

Вопрос:

Что характерно для стратегического типа управления?

Варианты ответа:

- работник — один из ресурсов организации
- оптимизация использования внутренних ресурсов
- фактор времени
- прибыльность

Вопрос:

Для какого стиля управления характерен высокий уровень централизации?

Варианты ответа:

- демократический
- авторитарный
- промежуточный
- либеральный

Вопрос:

Что является подтверждающим этапом при обмене информацией?

Варианты ответа:

- обратная связь
- канал
- передача
- информация

Вопрос:

Что является объектом анализа теории организации (на макроуровне)?

Варианты ответа:

- поведение коллектива организации
- организация в целом и ее основные части
- производственная деятельность организации
- поведение работников

Вопрос:

Предметом теории организации является:

Варианты ответа:

- организационные отношения между предприятиями или работниками как по горизонтали, так и по вертикали
- социальные отношения между индивидами и группами индивидов в организации
- политические отношения, процессы
- финансовые отношения между предприятиями и внешней средой, между предприятиями и внутренней средой и между предприятиями и отдельными работниками

Вопрос:

Какая из характеристик не соответствует теории Лайкерта:

Варианты ответа:

- процесс постановки целей побуждает к групповому участию
- процесс контроля централизован, упор делается на порицание за ошибки
- процесс принятия решений происходит на всех уровнях управления путем группового участия
- информация свободно перемещается по всей организации

Вопрос:

При создании организации, на этапе анализа общего окружения. Какую цель преследует организация?

Варианты ответа:

- определение возможностей конкурентов
- определение значимости внешних факторов
- определение ниши на рынке
- определение требуемых ресурсов

Вопрос:

Согласно принципу цепи (Файоля), цепь — это:

Варианты ответа:

- путь для неформальных связей в организации
- путь для вертикальных связей в организации
- путь для горизонтальных связей в организации
- путь для формальных связей в организации

Вопрос:

В чем заключается сущность производственной департаментализации?

Варианты ответа:

- работники группируются в соответствии с выполняемыми функциями
- работники группируются по производимой продукции
- работники группируются на временной основе
- работники группируются на базе определенных территорий

Вопрос:

Совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для реализации стратегии организации, это:

Варианты ответа:

- стратегическое планирование
- стратегическая сегментация

- стратегическое уравнение
- стратегический потенциал

Вопрос:

Кто впервые ввел понятие «разделение планирования работ и их выполнение»?

Варианты ответа:

- Ф. Тейлор
- Г. Файоль
- М. Вебер
- Р. Лайкерт

Вопрос:

Где впервые возникло понятие «закрытые системы» как самосдерживаемой существенно игнорирующей эффект внешнего воздействия?

Варианты ответа:

- в теории организации
- в физике
- в математике
- в социологии

Вопрос:

Система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям — это:

Варианты ответа:

- менталитет
- культура
- традиция
- ритуал

Вопрос:

Что представляет собой распространение хозяйственной деятельности на новые сферы?

Варианты ответа:

- интеграция
- глобализация
- структуризация
- диверсификация

Вопрос:

Какие два типа управлений выделяются в теории менеджмента?

Варианты ответа:

- технологический и методологический
- социальный и экономический
- (+) бюрократический и органический
- творческий и рациональный

Вопрос:

Какая теория появилась в результате осуществления долгосрочного совместного проекта управляемых компаний и исследовательской группы Тавистонского института человеческих отношений в конце 40-х гг. XX в. в Лондоне?

Варианты ответа:

- Система-6
- Система-4
- (+) теория Глассиера
- теория организационного потенциала

Вопрос:

Что относится к условиям эффективных взаимодействий?

Варианты ответа:

- система мотивации работников
- горизонтальный процесс управления не сочетается с вертикальным процессом
- назначение линейных руководителей
- практика решений конфликтных ситуаций

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата, оценочным средством которого выступает доклад. Примерные темы реферата:

1. Основные научные школы функционирования организации.
2. Подходы к типологии организаций.
3. Организация как социальная система.
4. Роль внутренней и внешней среды в функционировании и развитии организации.
5. Принципы управления организацией.
6. Жизненный цикл организации и его практическое применение.
7. Виды организаций в рыночной экономике, их особенности.
8. Перспективные направления развития организаций.
9. Системный подход и его роль в определении сущности организации.
10. Информационные процессы в системе управления организацией.
11. Модели систем управления организациями.
12. Персональное развитие в организации.
13. Основные теории личности. Типология личностей.
14. Система потребностей, мотивов и интересов.
15. Мотивация и результативность организации.
16. Управление конфликтами и стрессами.
17. Групповая динамика и ее составляющие.
18. Лидерство: сущность, источники, классические исследования. Подходы к изучению стиля лидерства.
19. Организационная культура и ее роль в деятельности организации.
20. Российская организационная культура.
21. Самоорганизация организационных систем.
22. Саморегулирование организационных систем.
23. Синергетический эффект в организациях.
24. Организационный проект системы управления предприятием.
25. Оптимизация структуры управления организацией.
26. Искусство и техника моделирования организационных систем.
27. Организационный анализ: основные методы и методики разработки организационных моделей.
28. Оценка эффективности организационных изменений.
29. Современные формы интеграции предприятий.
30. Современные методы проектирования организаций.
31. Управленческое консультирование в организациях.
32. Управление изменениями в организации.
33. Управление нововведениями.
34. Анализ и конструирование организации.
35. Организационное поведение в системе международного бизнеса.

Реферат должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4.

(210x297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для реферата рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.
6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов реферата.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы.

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите контрольной работы: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если основные требования к контрольной работе и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если существенные отступления от требований к контрольной работе. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если тема контрольной работы не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

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

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить профессиональные компетенции ОПК-1, ОПК-3.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо проанализировать литературные источники по данной тематике и подготовить доклад.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

При проверке задания, оцениваются: новизна реферированного текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению,

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы к экзамену

по дисциплине «Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)»

1. Организация как система. Социальные и социально-экономические системы.
2. Жизненный цикл организации. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
3. Внутренняя среда организации. Корпоративная культура, её элементы и типы.
4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды и уровни её неопределённости.
5. Типология организаций
6. Структура и функции организации
7. Особенности законов организации и законов для организаций.
8. Основополагающие законы организации: закон синергии, закон самосохранения, закон развития.
9. Структурный подход к организации. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие.
10. Гибкие адаптивные структуры управления. Органические структуры.
11. Влияние структуры управления на индивидуальное и групповое поведение.
12. Система управления организацией
13. Институциональная система управления организациями
14. Процесс коммуникации и виды коммуникаций в организации.
15. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.
16. Классификация коммуникативных стилей.
17. Интеграционные процессы в организации.
18. Понятие, направления развития и методы исследования организационного поведения.
19. Поведение индивида в организации, его особенности.
20. Понятие атрибуции, ее виды и ошибки.
21. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.
22. Процесс формирования и развития личности.
23. Индивидуальные различия, относящиеся к изучению ОП.
24. Мотивация: содержание и популярные теории.
25. Самоорганизация индивида.
26. Мотивация и стимулирование работников. Инструментарий стимулирования труда.
27. Механизм и результативность мотивации.
28. Мотивация и результативность организации.
29. Проектирование работ в организации и мотивация работников.
30. Системы корпоративной мотивации труда.
31. Группы в организации, их классификация, причины создания и характеристики.
32. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие. Преимущества и недостатки работы в группе.
33. Формирование группового поведения в организации.
34. Природа, типы и причины конфликтов в организации.
35. Последствия конфликтов и методы их разрешения.
36. Природа и причины стресса, пути снижения его уровня.
37. Социальное партнерство в организации: необходимость, цели, функции, формы.
38. Лидерство в организации. Природа лидерства. Властный и управленческий аспекты организационного лидерства.

39. Концепция стилей руководства Врумя – Йеттона.
40. Природа и преимущества самоменеджмента. Причины нерациональной организации труда менеджеров.
41. Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», работа по приоритетам, делегирование.
42. Методы оптимизации использования времени руководителя: принцип Парето, анализ АБВ, принцип Д. Эйзенхауэра.
43. Процесс и типы коммуникаций в организации.
44. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.
45. Классификация коммуникативных стилей.
46. Корпоративная культура и поведение организации.
47. Управленческая этика и критерии принятия этически верных решений.
48. Социальная ответственность организации и ее области. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности бизнеса.
49. Изменения в организации: необходимость, природа и этапы процесса изменений в организации.
50. Концепция обучающейся организации.
51. Принципы и стили проведения изменений в организации.
52. Социализация индивида в организации.
53. Управление карьерой.
54. Поведенческий маркетинг.
55. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.
56. Адаптация организаций к межкультурной среде.
57. Реакции организации на изменение внешней среды.
58. Институциональная система управления организациями
59. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации
60. Законы организации второго уровня: закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, закон гармонии.
61. Требования к разработке организационных структур. Механистические типы структур управления.
62. Перспективы развития организационных структур. Оценка эффективности организационных структур.
63. Эффективность деятельности организации, ее критерии и источники.
64. Формы интеграционных структур.
65. Перспективные направления развития организаций. Основные характеристики организаций будущего. Обучающиеся организации.
66. Сущность, свойства, процесс и значение восприятия. Эффекты процесса восприятия.
67. Теории поведения человека в организации.
68. Мотивационный комплекс в современном менеджменте.
69. Современные методы мотивационной деятельности.
70. Команды в современных организациях: модель развития, типы.
70. Условия и факторы эффективности групповой работы.
71. Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в организации. Характеристики высокого качества трудовой жизни.
72. Концептуальная модель характеристик работ Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.
73. Эффективное лидерство: подход с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.
74. Поведенческий подход к определению эффективного лидерства: классические стили управления, решетка управления Р. Блэйка и ее практическая значимость
75. Модели стилей руководства Фидлера и Херси – Бланшарда
76. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства
77. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры

78. Влияние правительства на социальную ответственность организаций и их реакция на социальные требования окружения.
79. Формирование и управление репутацией организации.
80. Типы организационных изменений и пути преодоления сопротивления переменам.
81. Организационное развитие: концепция, ее достоинства и ограничения, тенденции развития организации.
82. Модели межкультурных различий.
83. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.

Типовые задачи к экзамену

Задача 1. Провести анализ выбранного предприятия по следующей методике:

Этап 1. Определить границы исследуемой системы (что является объектом исследования: страна, отрасль, предприятие, филиал, отдел. Его местоположение)

Этап 2. Представить краткую характеристику организации (отрасль, виды продукции, положение на рынке и т.д.)

Этап 3. Сформулируйте основную цель организации, ее предназначение (миссию);

Этап 4. Перечислите факторы внешней среды предприятия, влияющие на него. Сформулируйте возможные угрозы воздействия внешней среды.

4. Теории поведения человека в организации

Задача 2. Проведите стратегический PEST - анализ для конкретного предприятия, с учетом специфики его деятельности. При проведении PEST-анализа оцените не только существующее положение, но и перспективу на 2-3 года вперед, выявляя ключевые перспективы. Обоснуйте свой выбор.

Задача 3. Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Этапы работы.

- Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).
- Описать характеристики одной из перечисленных организаций (форма собственности, уровень формализации (неформальная, формальная), отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая), отношения внутри организации, этап жизненного цикла организации на сегодняшний день).
- Провести анализ функций менеджмента в этой организации.
- Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды.

Задача 4. Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла — под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты. Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов. Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

Какой должна быть стратегия (пути достижения цели) предприятия, если основной его целью на ближайшие два года является восстановление потерянного рынка ИЖС в городе, его

расширение? Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

Задача 5. Проведите стратегический SWOT- анализ для конкретного предприятия. Сферу SWOT- анализа выберите самостоятельно (по конкретному продукту, по отдельному виду бизнеса предприятия, по специализированному виду деятельности, по отдельной подсистеме).

Задача 6. Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложения ниже предприятия.

Предприятие 1. Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

Задача 7. Охарактеризуйте закон синергии, проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?

Задача 8. Этикет бизнесмена включает как минимум: порядок проведения деловых переговоров, введения за обедом (столом) и правильность выбора контактов; соблюдение внешнего вида, правильно вести диалог, приятность манер, хорошо поставленная дикция, желательно знание иностранного языка, оформление документов и т.д.

Вопросы:

а. Какая роль этикета в бизнесе? Различается ли современный этикет по отношению к различным сферам ведения бизнеса?

б. Какие особенности этикета характерны за рубежом и какие в России?

Задача 9. Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему: коммерческий банк; высшее учебное заведение, сталепрокатный завод (филиал); предприятие по изготовлению стеклопакетов; ясли совместно с детским садиком; кондитерская фабрика с магазином?

Задача 10. Приведите примеры, как действует в социальных системах закон самосохранения. Какие действия может предпринимать руководитель организации, направленные на повышение устойчивости организации в условиях рыночной среды?

Задача 11. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать

несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Задача 12. В таблице ниже приведены причины культурного шока. Дополните список и предложите возможные способы преодоления шока, вызванного попаданием работника в другую культурную среду.

Причины культурного шока и пути его преодоления

Причины шока	Возможные пути преодоления
Общение на другом языке	
Иной деловой этикет	
Различия в системе ценностей	
Отношение к связям и знакомствам	

Задача 13. Проанализируйте перечисленные ниже эффекты групповой работы и определите, для групп какого размера они характерны, заполнив таблицу.

Эффект групповой работы	Размеры группы, чел.			
	2	3	5-15	Более 25
Сплоченность				
Ложное согласие				
Снижение сплоченности				
Хороший потенциал взаимодействия				
Напряжение				
Конфликты				
Нестабильность				
Снижение потенциала взаимодействия				
Удовлетворенность				
Снижение удовлетворенности				
Рост формализма				
Рост коммуникативно-координационных требований				

Задача 14. Проанализируйте процесс организационной социализации студентов в вашем вузе. Какие методы и формы социализации при этом используются? Какие меры, по-вашему, могли бы усилить положительный эффект социализации студентов (и лично вас в частности)?

Предложите оптимальный, на ваш взгляд, набор методов и приемов социализации для вашего вуза или какой-либо иной организации, с которой вы взаимодействуете.

Задача 15. Управление по работе с человеческими ресурсами оповестило менеджеров среднего звена корпорации, что в течение недели с ними встретится группа консультантов. Цель визита консультантов – анализ межфункциональных взаимоотношений в фирме. Их подход состоял из шести этапов. Когда менеджерам разъяснили его суть, напряжение несколько спало. Поначалу они считали, что построение команды – это своего рода надувательство. По той же причине менеджеры раньше считали, что консультанты вообще не нужны. Один из них сформулировал это так: «Теперь мы понимаем, что такое построение команды, можем действовать и провести работу самостоятельно. Все, что нам надо сделать, это выбрать менеджера, который нравится всем, и доверить ему роль агента изменений или консультанта. В конце концов, вам в действительности не нужен дорогостоящий консультант, чтобы осуществить построение команды. Вам просто необходимо хорошо понимать природу человека». Другие менеджеры в целом согласились с этим

мнением. Однако директор управления по работе с человеческими ресурсами отклонил их предложение. Он для построения команд нанял консультанта по организационному развитию.

В чем состоит подход организационного развития, связанный с построением команд? Как вы думаете, точно ли поняли менеджеры этот метод ОР? Как вы считаете, правильно ли менеджеры представляли роль внешнего консультанта? Согласны вы или нет с решением директора управления по работе с человеческими ресурсами отклонить их предложение? Почему?

Задача 16. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации: 1. Исключить доминирующую схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную. 2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» — модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. 3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя. 4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму. 5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Вопросы: Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации? Если ваш руководитель, по вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у вас раздражение, что вы постарались бы применить на практике? Каким образом можно наиболее рационально преодолеть трудности в осуществлении коммуникаций?

Задача 17. В благотворительном фонде «Спасение» постоянно происходила неразбериха с информацией: она терялась, отправлялась не по назначению, не поступала вовремя; часто на имя фонда приходили письма и проспекты, не имеющие отношения к деятельности фонда. Какой срез внутренней среды давал сбои, и какие меры по устранению дефекта Вы могли бы предложить?

Задача 18. Провести анализ выбранного предприятия по следующей методике:

Этап 1. Определить все надсистемы (те системы, которые окружают, являются внешними по отношению к исследуемой системе), в которые входит исследуемая система в качестве части (не менее трех надсистем), сформулировать их цели.

Этап 2. Сформулируйте критерии эффективности и показатели измеримости результатов деятельности предприятия.

Этап 3. Выявите состав исследуемой системы, т. е. определить подсистемы (элементы, части), из которых она состоит.

Этап 4. Сформулировать оптимистичный и пессимистичный прогнозы развития исследуемой системы.

4. Типы организационных изменений и пути преодоления сопротивления переменам.

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Компетенция ОПК-1, ОПК-3.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Компетенция ОПК-1, ОПК-3.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Компетенция ОПК-1, ОПК-3.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Компетенция ОПК-1, ОПК-3 не освоены.

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

Процедура проведения экзамена осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ.

Для подготовки по билету отводиться 45 минут.

При проверке практического задания оцениваются последовательность, логичность, рассудительность.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Фейзуллаев, Ф. С. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Теория организации и организационное поведение" Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. - Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2018. - 61 с., экземпляров неограничено
2. Муртазаева, Р. Н. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Муртазаева Р. Н., Карпова А. А. : практикум. - Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. - 124 с., экземпляров неограничено

Дополнительная литература

3. Фейзуллаев, Ф. С. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. : учебно-методическое пособие к практическим занятиям. - Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2019. - 48 с., экземпляров неограничено
4. Никишина, А. Л. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Никишина А. Л. : практикум. - Тольятти : ТГУ, 2016. - 136 с. - ISBN 978-5-8259-0989-9, экземпляров неограничено
5. Кравченко, Т. С. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Кравченко Т. С. : учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы магистров по направлению 080200.68 «менеджмент». - Орел : ОрелГАУ, 2014. - 88 с., экземпляров неограничено
6. Бардасова, Э. В. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс : Учебное пособие для слушателей магистратуры / Э. В. Бардасова, Е. А. Сергеева. - Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013. - 104 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7882-1427-6, экземпляров неограничено

Интернет-ресурсы

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»).
3. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).
4. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников

