МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)

Институт экономики
Кафедра Организация сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-
воспитательной работе, доцент
_____ А.В. Дмитриев
«20» мая 2021 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Теория организации и организационное поведение»
(Оценочные средства и методические материалы)

приложение к рабочей программе дисциплины

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
Производственный менеджмент

Форма обучения
Очная, очно- заочная

Казань – 2021

Составитель: Доцент, д.с.-х.н., доцент _____ Хисматуллин Марсель Мансурович
Подпись

Оценочные средства обсуждены и одобрены на заседании кафедры организации сельскохозяйственного производства «29» апреля 2021 года (протокол № 12)

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор: _____ Мухаметгалиев Фарит Нургалиевич
Подпись

Рассмотрена и одобрена на заседании методической комиссии института экономики «11» мая 2021 года (протокол № 13)

Председатель методической комиссии:
Доцент, к.э.н., доцент _____ Авхадиев Фаяз Нурисламович
Подпись

Согласовано:
Директор _____ Низамутдинов Марат Мингалиевич
Подпись

Протокол ученого совета института экономики № 9 от «11» мая 2021 года

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения ОПОП бакалавривата по направлению обучения 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) подготовки «Производственный менеджмент» обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.	***Знать: теоретические основы*** определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.
		Уметь: определять эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.
		Владеть: навыками определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.
	УК-3.2. Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои населения и т.п).	***Знать:*** особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои населения и т.п).
		Уметь: определять особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывать их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои населения и т.п).
		Владеть: навыками определения особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учета их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои населения и т.п).
	УК-3.3. Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.	***Знать: научные методы предвидения*** результатов (последствия) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.
		Уметь: предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата.
		Владеть: навыками предвидения результатов (последствий) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.

	УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	***Знать:*** теоретические основы эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.
		Уметь: эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.
		Владеть: навыками эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвуя в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.	ОПК- 1.1. Осуществляет постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	***Знать: теоретические основы*** осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.
		Уметь: осуществлять постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.
		Владеть: навыками осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.
	ОПК- 1.2. Решает профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.	***Знать:*** теоретические основы решения профессиональных задач на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.
		Уметь: решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.
		Владеть: навыками решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций (интегрированная оценка уровня сформированности компетенций)

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценка уровня сформированности			
		неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.	Знать: теоретические основы определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Не достаточно знаний по теоретическим основам определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Минимально допустимые знания по теоретическим основам определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по теоретическим основам определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Сформированные устойчивые знания по теоретическим основам определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.
	Уметь: определять эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Не достаточный уровень умений определять эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Минимально допустимый уровень умений определять эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Сформированные с отдельными пробелами умения определять эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Сформированные устойчивые умения определять эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.
	Владеть: навыками определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Не достаточно владеет требуемыми навыками определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Минимально допустимый уровень владения навыками определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Сформированные с отдельными пробелами навыки определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.	Сформированные устойчивые навыки определения эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяя свою роль в команде.
УК-3.2. Понимает особен-	Знать: особенности поведе-	Уровень знаний особен-	Минимально допусти-	Уровень знаний осо-	Уровень знаний осо-

ности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои населения и т.п).	ния выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности.	ностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, ниже минимальных требований.	мый уровень знаний, особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует.	бенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, в объеме, соответствующем программе подготовки, однако имеются некоторые ошибки.	бенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, в объеме, соответствующем программе подготовки.
	Уметь: определять особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывать их в своей деятельности.	Не продемонстрированы основные умения, определять особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывать их в своей деятельности.	Продемонстрированы основные умения определять особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности.	Продемонстрированы все основные умения определять особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности, но с некоторыми с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения определять особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности, выполнены все задания в полном объеме.
	Владеть: навыками определения особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учета их в своей деятельности.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, определения особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учета их в своей деятельности.	Имеется минимальный набор навыков определения особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, нет учета их в своей деятельности.	Продемонстрированы базовые навыки определения особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, имеются некоторые недочеты	Продемонстрированы навыки определения особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учета их в своей деятельности.
УК-3.3. Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.	Знать: научные методы предвидения результатов (последствия) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.	Уровень знаний научных методов предвидения результатов (последствия) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.	Минимально допустимый уровень знаний, научных методов предвидения результатов (последствия) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, научных методов предвидения результатов (последствия) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата, имеются незначительные пробелы.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, научных методов предвидения результатов (последствия) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.

	Уметь: предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата.	Не продемонстрированы основные умения предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата.	Продемонстрированы основные умения предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата, выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата, выполнены все задания в полном объеме
	Владеть: навыками предвидения результатов (последствий) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, предвидения результатов (последствий) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.	Имеется минимальный набор навыков предвидения результатов (последствий) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.	Продемонстрированы базовые навыки предвидения результатов (последствий) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата, ч с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы навыки предвидения результатов (последствий) личных действий и планирования последовательности шагов для достижения заданного результата.
УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	Знать: теоретические основы эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	Уровень знаний теоретических основ эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний теоретических основ эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний теоретических основ эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний теоретических основ эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, соответствует программе подготовки, без ошибок
	Уметь: эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов	Не продемонстрированы основные умения эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией,	Продемонстрированы основные умения эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене информацией,	Продемонстрированы все основные умения эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвовать в обмене	Продемонстрированы все основные умения эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвовать в об-

	работы команды.	знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, выполнены все задания, но не в полном объеме	информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	мене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, выполнены все задания в полном объеме
	Владеть: навыками эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвуя в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвуя в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	Имеется минимальный набор навыков эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвуя в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	Продемонстрированы базовые навыки эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвуя в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды. с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы навыки эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участвуя в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды без ошибок и недочетов.
ОПК- 1.1. Осуществляет постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	Знать: теоретические основы осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	Уровень знаний теоретических основ осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности, ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний теоретических основ осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний теоретических основ осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.	Уровень знаний теоретических основ осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.
	Уметь: осуществлять постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и	Не продемонстрированы основные осуществлять постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат	Продемонстрированы основные умения осуществлять постановку профессиональных задач, используя категори-	Продемонстрированы все основные умения осуществлять постановку профессиональных задач, используя	Продемонстрированы все основные умения осуществлять постановку профессиональных задач, используя

	управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности, имели место грубые ошибки.	альный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме.	категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
	Владеть: навыками осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности, имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы навыки осуществления постановки профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности без ошибок и недочетов.
ОПК- 1.2. Решает профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.	Знать: теоретические основы решения профессиональных задач на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.	Уровень знаний теоретических основ решения профессиональных задач на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний теоретических основ решения профессиональных задач на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний теоретических основ решения профессиональных задач на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых оши-	Уровень знаний теоретических основ решения профессиональных задач на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.

				бок.	
	Уметь: решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.	Не продемонстрированы основные умения решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, имели место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
	Владеть: навыками решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы навыки решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории, при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.

Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Таблица 3.1 – Типовые контрольные задания соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

Индикатор достижения компетенции	№№ заданий (вопросов, билетов, тестов и пр.) для оценки результатов обучения по соотнесенному индикатору достижения компетенции
УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.	Тесты для подготовки к промежуточной аттестации: 1-140 Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации: 1-18 Практикум
УК-3.2. Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности.	Тесты для подготовки к промежуточной аттестации: 1-140 Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации: 19-34 Практикум
УК-3.3. Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.	Тесты для подготовки к промежуточной аттестации: 1-140 Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации: 35-53 Практикум
УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	Тесты для подготовки к промежуточной аттестации: 1-140 Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации: 54- 72 Практикум
ОПК- 1.1. Осуществляет постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	Тесты для подготовки к промежуточной аттестации: 1-140 Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации: 54-72 Практикум
ОПК- 1.2. Решает профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной управленческой теории.	Тесты для подготовки к промежуточной аттестации: 1-140 Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации: 73-90 Практикум

Вопросы к экзамену в тестовой форме
(демонстрационная версия)

1. Элементами системы управления являются: ... .
2. Элементами инфраструктуры менеджмента являются:
3. Социотехнические системы – это:
4. Основные виды интегрированных структур:
5. Назовите источники интеграции в менеджменте.
6. Что является целью управления организацией?
7. Объект управления – это:
8. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей:
9. Назовите четыре модели отношений между руководителями и подчиненными.
10. Элементами эффективной организации в теории «7-S» являются:
11. Основные характеристики управления в американских компаниях:
12. Российская модель менеджмента стремится к ... модели.
13. Современная система взглядов на менеджмент включает:
14. Принципы менеджмента, отвечающие современному представлению о роли и возможности человека в организации (фирме):
15. Выделение системы, определение границ внешней среды, входов и выходов; определение целей системы; формирование внутренней структуры системы; разработка вариантов развития системы, выбор оптимального варианта – это основные этапы проведения:
16. Укажите основной критерий для отнесения должности сотрудника к управленческому персоналу:
17. К подсистемам управления относят:
18. К основополагающим законам организации относят закон:
19. Особенности (или характерные черты) зрелой организации:
20. С чем связана неопределенность внешнего окружения?
21. Укажите факторы внутренней среды организации.
22. Какой тип корпоративной культуры наиболее подойдет к организации, где необходима быстрая обратная связь с внешней средой, а принятие решений отличается очень большими рисками?
23. Типология культур по Ф. Тромпенаарсу включает следующие типы:
24. Основными принципами новой парадигмы мышления и поведения, которые должны быть включены в корпоративную культуру являются:
25. Социальная ответственность организации состоит в:
26. Организационное поведение – это мультидисциплина, которая:
27. Методами исследования ОП являются:
28. В новых моделях организационного поведения получают воплощение идеи:
29. Видами организаций являются:
30. Свойствами восприятия являются:
31. Внешние факторы, влияющие на процесс восприятия:
32. «Эффект физиогномической редукции» состоит в том, что:
33. Фундаментальноой ошибкой атрибуции является:
34. Свои успехи и неудачи других людей люди склонны объяснять ситуативной атрибуцией.
35. Важными личностными характеристиками, влияющими на выполнение работы, являются:
36. Автором модели развития личности «от незрелости к зрелости» является:
37. Важнейшими установками в организации являются:
38. Основными факторами, влияющими на удовлетворенность работой, являются:

39.Верно ли, что централизованные структуры эффективны тогда, когда организация характеризуется конкуренцией, динамичными рынками, быстро меняющейся технологией?

40.Если изменения в окружающей среде происходят медленно, а организация невелика, то предпочтительнее будет децентрализованная структура.

41.Укажите характеристики функции организации.

А. Определение сильных и слабых сторон предприятия.

42.На проектирование структуры организации оказывают влияние следующие факторы:

43.Адаптивные организационные структуры – ... .

44.При производстве монопродукта наиболее предпочтительной является следующая организационная структура:

45.Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными, органическими?

46.В чем преимущества дивизиональных структур?

47.Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет ... полномочия.

48.Механистический тип организации характеризуется:

49.Органический тип организации характеризуется:

50.Условиями проектирования организаций механистического типа являются:

51.Условиями проектирования организаций органического типа являются:

52.Перечислите признаки оптимальной структуры:

53.Организации, работающие в неопределенной среде, больше нуждаются в горизонтальных связях, чем организации, работающие в определенной среде.

54.При формулировке миссии не рекомендуется указывать в качестве главной цели ... .

55.Стратегические цели:

56.Что из нижеперечисленного входит в состав конкурентных стратегий М. Портера?

57.Элементами любой стратегии являются:

58.Стратегическое планирование отличается от долгосрочного:

59.Что является главной характеристикой стратегии?

60.Коммуникации в организации – это:

61.Определите элементы процесса коммуникации.

62.Укажите этапы обмена информацией.

63.Укажите наибольший барьер на пути восходящих коммуникаций.

64.Устные коммуникации окажутся предпочтительнее, если сообщение является сложным, двусмысленным, персональным.

65.Восприятие является более важным для сложного, двусмысленного послания, чем рутинного, простого.

66.Для менеджера более важным коммуникативным навыком является умение четко формулировать свои мысли, требования, задачи, а не умение слушать.

67.Для выполнения новой творческой работы больше подойдет коммуникационная сеть «круг».

68.Мотивационными факторами в теории Ф. Герцберга являются:

69.Нет смысла мотивировать работников с помощью гигиенических факторов после того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности.

70.Внешними вознаграждениями являются.

71.Процессуальные теории мотивации изучают потребности, которые побуждают людей к действию.

72.Мотивирующие факторы в теории Ф. Герцберга не влияют на уровень удовлетворенности работой.

73.Что люди принимают во внимание, оценивая справедливость своего вознаграждения?

74.Теория ожиданий дает ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он готов добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

75.Теория ожиданий подчеркивает важность взаимосвязей между потребностями, определенным поведением, вознаграждением и оценкой ценности вознаграждения.

76.Авторами основных содержательных теорий мотивации являются:

77.Важным выводом из теории справедливости является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.

78.Человек может ощущать неудовлетворенность, когда получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение.

79.Основной вывод, сделанный Л. Портером и Э. Лоулером, гласит: «Высокая удовлетворенность приводит к увеличению трудовых усилий».

80.Какие факторы мотивации дают наибольший эффект в условиях ограниченных экономических ресурсов?

81.Основными методами управления являются:

82.Организационно-распорядительные методы управления прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы работника.

83.Основным непосредственным результатом мотивации является:

84.Какие модели поведения работников наиболее приемлемы для организации?

85.Какие три элемента присутствуют во всех определениях лидерства?

86.Что является основой лидерства?

87.Какие формы власти способствуют большему сотрудничеству со стороны подчиненных?

88.Главные рычаги влияния руководителя на персонал:

89.Главные рычаги влияния персонала на руководителя:

90.Имеет ли автократический стиль управления успех в работе с высокообразованными сплоченными сотрудниками?

91.Какой стиль управления является наиболее эффективным?

92.Согласно Рэнсису Лайкерту консультативно-демократический стиль руководства предполагает ...

93.Ситуационными факторами в модели руководства Ф. Фидлера являются

94.Модель руководства Херси и Бланшарда предполагается зрелость ...

95.Согласно модели Врума-Йеттона консультативный стиль руководства предполагает:

96.Какой стиль управления наиболее соответствует культуре, ориентированной на перемены?

97.Индивидуальный стиль менеджера определяется:

98.В каких ситуациях использование авторитарного руководства необходимо?

99.Какие два качества руководителей наиболее важны для корпорации, рабо

100.Назовите причины возникновения неформальных групп.

101.На эффективность работы групп не влияют следующие ее характеристики: размер, состав, роли ее членов.

102.В эффективной команде ее члены выполняют только роли, ориентированные на достижение целей.

103.Назовите определенные этапы развития группы.

104.Преимуществами команд являются:

105.Критериями эффективности групповой работы являются:

106.Японские менеджеры не поощряют соперничество между отдельными членами группы.

107.Положительная репутация организации рассматривается как надбавка к цене, которую покупатель выплачивает в ожидании будущих выгод.

108.Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:

109.Какие, по Вашему мнению, способы разрешения конфликтов относятся к педагогическим?

110.Причинами стресса могут явиться:

111.Роль стресса:

112.Причины возникновения конфликтов:

113.Как называется конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?

114.Какой метод разрешения межличностного конфликта является наилучшим?

115.Определите последовательность этапов управления изменениями.

116.На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?

117.Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?

118.Ключевые навыки, которые обязан иметь руководитель при инновационном уровне принятия решений:

119.Люди всегда противятся переменам в организации.

120.Назовите причины нежелания руководителя делегировать полномочия подчиненным.

121.Подчиненным необходимо делегировать:

122.Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач – это ... .

123.Если руководители стремятся улучшить качество трудовой жизни, они предпочитают такие формы проектирования работы, как:

124.Существует три типа критериев оценки деятельности:

125.Значение контроля состоит в том, чтобы:

126.Критерием эффективности менеджмента является:

127.Социальной эффективностью менеджмента является:

128.Критериями при определении экономической эффективности менеджмента могут быть:

129.Краткосрочными критериями эффективности организации являются:

130.Источниками повышения эффективности деятельности организации являются:

131.Самой трудной проблемой на пути организационной социализации является:

132.Какие меры позволят снизить девиантное поведение?

133.Как соотносятся между собой социализация и корпоративная культура?

134.Назовите показатели результативности карьеры.

135.Какой критерий эффективности карьеры выражен в вопросе: «Кем я хочу быть и что я должен сделать, чтобы стать тем, кем я хочу быть»?

136.Будет ли работник осуществлять карьеру, если он остаётся на прежнем рабочем месте и не продвигается вверх в организационной или профессиональной иерархии?

137. Направлениями поведенческого маркетинга являются:

138.Определите три элемента компетенции персонала:

139.Видами внутриорганизационной карьеры являются:

140.Какие факторы противодействуют культурной адаптации международных

Вопросы к экзамену в устной форме

1. Предмет и метод теории организации
2. Взаимодействие теории организации с другими науками
3. Общие и специфические черты теории организации
4. Логическая схема изучения теории организации
5. Эволюция понятия «система»
6. Системный подход и системный анализ
7. Системное мышление

8. Понятие «система»
9. Определение организации
10. Организация как объект
11. Организация как процесс
12. Виды организаций
13. Организации формальные и неформальные
14. Концепция жизненного цикла организации
15. Стадии жизненного цикла
16. Общие характеристики организации
17. Обязательные признаки организации
18. Типология и классификация экономических организаций
19. Явление самоорганизации и самоуправления
20. Основные организационно-правовые формы предприятий
21. Цели и задачи управления производством
22. Функции управления производством
23. Понятия: закон, закономерность
24. Специфические законы социальных систем
25. Общие законы социальных систем
26. Организаторские задачи и организационные проблемы
27. Динамическая организация как упорядоченный процесс
28. Организаторские задачи и организационные проблемы
29. Субъект управления как субъект организаторской деятельности
30. Системно-кибернетический подход и информация в теории организации
31. Понятие «организационное поведение»
32. Развитие науки «организационное поведение»
33. Объект и субъект организационного поведения
34. Цели и задачи курса организационное поведение
35. Связь организационного поведения с другими науками
36. Основные теории личности
37. Демографические и психологические характеристики индивида
38. Влияние ценностей на поведение индивида
39. Понятие и теории личности
40. Понятие и виды восприятия
41. Факторы, влияющие на индивидуальное восприятие
42. Понятие и сущность социального восприятия
43. Эффекты восприятия
44. Роль научения в науке организационное поведение
45. Методы научения индивидов
46. Условно-рефлекторное научение И.Павлова
47. Инструментальное научение Б.Скиннера
48. Сущность модификации индивидуального поведения
49. Понятие мотивации и стимулирования
50. Поведенческие аспекты мотивации
51. Влияние стимулирования на поведение индивидов в организации
52. Основные характеристики и функции групп
53. Условия существования группы
54. Классификация групп в организационном поведении
55. Понятие и признаки неформальной группы
56. Стратегия управления неформальными группами
57. Групповые эффекты
58. Способы построения эффективных межгрупповых отношений
59. Характеристика эффективных и неэффективных групп

60. Понятие и сущность команд в организации
61. Методы командообразования в международных компаниях
62. Способы управленческого воздействия на рабочие группы
63. Понятие «организационная культура»
64. Факторы, влияющие на культуру в организации
65. Уровни организационной культуры
66. Элементы организационной культуры
67. Аспекты культур по Клюкхону и Стродтбеку
68. Культурные аспекты Хофстеда
69. Основные различия западной и восточной культур
70. Особенности адаптации к чужой культуре
71. Способы повышения эффективности межкультурного общения
72. Основные функции коммуникаций в многонациональной компании
73. Цели и задачи коммуникаций в группе
74. Понятие совместимости членов в группе
75. Виды социально психологического климата в организации
76. Способы управления внутренним климатом в многонациональной организации

Варианты заданий для интерактивных занятий и самостоятельной работы

Тема 1. Организационное поведение как основа эффективной деятельности организации

Организационное поведение как учебная дисциплина представляет собой сложную область знаний, в рамках которой исследуются различные явления и процессы, охватываемые большим объемом специфических понятий, связанных со многими общественными и естественнонаучными дисциплинами. Поведение индивидов в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые она предъявляет к личности. Человек, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

Сущность *«организационного поведения»* (ОП) состоит в систематическом научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды. ОП предполагает изучение и формирование поведения индивидов и групп для достижения целей организации и повышения эффективности ее деятельности. Современный подход к ОП основан на признании приоритетной роли личности, ее знаний и навыков для развития организации.

ОП представляет собой мультидисциплину, поскольку использует принципы и методы, заимствованные у других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом. В свою очередь, ОП представляет собой основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин.

Предметом ОП выступают отношения управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных способов воздействия в условиях конкурентной среды.

В ОП рассматриваются следующие виды отношений:

• отношения кооперации, которые базируются на разделении труда;

• отношения власти и управления, соподчиненности и зависимости;

• отношения собственности;

• непроизводственные отношения, т. е. отношения, которые устанавливаются в неформальных группах и либо продолжают основные направления ОП, либо противоречат им.

ОП регулирует мотивационную среду поведения личности, формы организации и функционирования отдельных субъектов хозяйствования, поведение группы и отдельной личности.

Начать рассмотрение предмета следует с определения понятия *«организация».* В рамках нашего исследования под *«организацией»* понимается специфическая социальная система, которая объединяет людей для реализации неких целей и вхождение в которую накладывает на поведение индивида существенные ограничения. Кроме того, организация – это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей).

Кроме того, признаками организации являются:

• *организационная культура* –ценности и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками, а также система запретов;

• *организационная структура* –принципы взаимодействия внутри организации, совокупность устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способы распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами;

• *взаимодействие с внешней средой* –получение ресурсов из внешней среды и, после их переработки, выпуск готовой продукции или услуги; учет запросов покупателей, клиентов (элементов внешней среды), требований законов, политической ситуации, экономических, технологических изменений и т. д. (если взаимодействие со средой осуществляется успешно,

организация продолжает существовать на рынке, если нет – ее существование на рынке прекращается);

• *использование ресурсов* –материальных, финансовых, кадровых;

• *наличие границ существования* –во *времени* (жизненный цикл организации), в *пространстве*(территориальные границы), по *собственности*(право владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом организации).

Существует достаточно много видов организаций (см. главу 1 учебника), каждый из которых по- разному влияет на формирование отношений внутри организации и поведение индивидов в ней.

Поведение организации должно быть эффективным. При рассмотрении этой проблемы мы будем исходить из того факта, что основная задача менеджмента организации – дать ей возможность эффективно и результативно существовать на рынке в течение продолжительного периода времени. В контексте ОП эффективность понимается как оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности и развития организации и определяется с помощью ряда критериев: краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных. Взаимосвязь критериев эффективности во времени представляет собой временную модель эффективности.

Предлагаемые для самостоятельной работы упражнения и ситуации направлены на более глубокую проработку рассмотренных выше вопросов, формирование практических навыков и умений, необходимых менеджеру.

1.1. Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»

Цель.

Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание.

• определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;

• выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;

• представить основные функции менеджмента этой организации;

• определить последствия существования данной организации.

Этапы работы.

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

• цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);

• форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);

• уровень формализации (неформальная, формальная);

• отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);

• отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская);

• этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 1.1. Организация и ее характеристики

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 1.2.

Таблица 1.2. Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

5. Провести по результатам заполнения табл. 1.1 и 1.2 групповое обсуждение полученных данных.

1.2. Упражнение -ситуация «Лида Смирнова»[1]

Цель.

Раскрыть влияние организационного и внеорганизационного окружения на поведение сотрудников, выявить особенности управления в данных организациях.

Задание.

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).

2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Ситуация.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

– Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

– Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?

– Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». «Я там уже почти год», – сказала Лида.

– Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

– Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.

Анна сочувственно взглянула на подругу.

– У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15… В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У

[1] Источник: Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. – М.: Гардарика, 1999. – С. 99.

меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

Лида отставила свой кофе.

– Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большему научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

– Тебе нравится то, что ты делаешь? – спросила Анна.

– Да, это очень интересная работа, – ответила Лида. – Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать, что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

– В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

«– Я бы пошла, Анна», – сказала Лида, – но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

– Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

1.3. Разбор конкретной ситуации «Селигер»[2]

Цель.

Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

Задание.

Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Ситуация.

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.

---

[2] Ситуация взята из опыта консультационной деятельности одного из авторов проекта. Название пансионата и имена участников изменены.

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 к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 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.

Тема 2. Личность и организация

На поведение человека в организации воздействует большое количество факторов, как внутренних, личностных, так и внешних, связанных с организационным окружением. В свою очередь, поведение отдельного индивида влияет на поведение других людей в ходе совместной трудовой деятельности. Особая роль в изучении этого процесса отводится таким понятиям, как восприятие личности, ее установки, способы изменения этих установок, способности.

Восприятие является важным и сложным опосредующим когнитивным процессом, посредством которого человек придает то или иное значение элементам и явлениям окружающей его среды.

Установка –это готовность чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо. Наиболее существенными для организации являются установки личности по отношению:

• к себе (самооценка и самоэффективность);

• к трудовой деятельности (удовлетворенность трудом);

• к организации (преданность организации) и др.

Условиями успешного осуществления того или иного вида деятельности являются *способности* человека, определяемые природными данными, а также опытом, навыками, умениями, мышлением. Способности можно развить в процессе обучения (научения), воспитания, активной общественной деятельности. Если работа (ее характер, содержание, уровень сложности, степень самостоятельности и ответственности и т. д.) соответствует способностям и компетенции работника, есть основания ожидать роста производительности труда и удовлетворенности трудом, улучшения взаимопонимания сотрудника с коллегами.

Немалую роль в формировании поведения индивида играет образ ситуации, т. е. обобщенная картина (индивидуальное владение) фрагмента реального мира, воспринимаемого человеком с помощью пяти органов чувств (зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния), которая складывается и проектируется в результате переработки информации о нем.

Представленные упражнения, тесты-ситуации и конкретные ситуации направлены на более глубокую проработку рассмотренных выше вопросов, формирование практических навыков и умений, необходимых для работы менеджеров в организации.

2.1. Практическое упражнение «Объективное восприятие вещей»

Цели:

• выработать навыки объективного восприятия вещей (проблем, идей и т. д.);

• научиться рассматривать противоположные точки зрения в конструктивной дискуссии.

Мы склонны принимать мнение одной из сторон в спорном вопросе и воспринимать проблему с этой односторонней точки зрения. Данное упражнение дает вам возможность посмотреть на вещи с противоположной позиции и постараться воспринять предмет объективно.

Задание.

1. Определите (индивидуально или в группе) свое мнение по какому-либо спорному вопросу (например, всеобщая воинская повинность или альтернативная гражданская служба, проблемы военных расходов, контроля цен и заработной платы, роли управленцев в организациях, социальных программ).

2. Изучите проблему с противоположной точки зрения.

3. Представьте ваши находки группе и обсудите, изменилось или нет ваше отношение к проблеме.

4. После этого вы и группа можете составить список доводов «за» и «против» по данной проблеме более объективно, чем ранее.

2.2. Практическое упражнение «Использование позиции другого человека»

Цели:

• познакомиться с понятием и механизмом эмпатии;

• получить навыки целенаправленного отказа от своей собственной точки зрения;

• развить эмпатийные навыки;

• научиться лучше понимать людей, используя обратную связь.

Эмпатия – это механизм, который позволяет поставить себя на место другого человека, пережить схожие чувства, но отнюдь не гарантирует достижение точно такого же состояния. Люди обладают разной степенью эмпатийности как по количественному, так и по качественному критерию.

Эмпатия особым образом сказывается на результатах процесса наблюдения: люди накапливают большее количество информации о тех, кому эмпатируют; при этом эмпатию легче испытывают по отношению к людям со сходными личностными чертами, а к похожим людям чаще испытывают симпатию (аттракцию). Эти зависимости отражает эффект «про-

ецирования своих свойств на другого». Конечно, проще увидеть в другом то, что тебе хорошо знакомо (самого себя). В реальности в процессе общения чаще всего встречаются два совершенно разных человека, и понимание деталей этого различия, постижение неповторимой индивидуальности другого позволит спрогнозировать поведение любого собеседника. Процесс понимания человека должен подкрепляться умениями:

• наблюдать за поведением окружающих людей;

• правильно выбирать теорию для прогнозирования поведения другого человека;

• приобретать и использовать сведения о типичных представителях группы для объяснения поведения конкретных членов этой группы;

• учитывать индивидуальное своеобразие конкретного человека.

Для того чтобы научиться по-настоящему понимать людей, необходима практика, причем обязательно с получением обратной связи. Только зная о своих ошибках можно научиться их исправлять.

Таким образом, чтобы воспринимать мир так, как это делает другой человек, нужно обладать эмпатией. Эмпатия требует от воспринимающего отказа от его собственной точки зрения. Это упражнение помогает развить эмпатийные навыки.

Этапы работы.

1. Представьте себя адвокатом или другом, желающим понять и помочь другому человеку.

2. Прочитайте каждый из приведенных ниже текстов и запишите свои отклики на описанные в них ситуации, используя эмпатийные навыки. (Хорошо было бы часть этих ситуаций представить в виде эмоциональных сцен, разыгрываемых характерными персонажами.)

3. После того как все завершили выполнение задания, группа должна рассмотреть несколько откликов и выяснить, использовали ли участники эмпатийные навыки.

Следующий пример демонстрирует отклик.

Пример: «Дим, ты знаешь Стаса из отдела кадров? Он постоянно перебивал меня и других членов группы на рабочем собрании вчера. Он вел себя так, как будто все знает, принижал эффективность других членов группы. Если он поступит так же на следующем собрании, я не знаю, что буду делать».

Эмпатийный отклик: «Стас монополизировал собрание. Похоже, ты расстроен и не знаешь, как поступить».

Неэмпатийные отклики: «Я знаю, что ты чувствуешь. Он все время так поступает». «Не застопоривайтесь на этом. Покажите ему, кто главный». «Если он снова это сделает, почему бы тебе не сказать, чтобы он заткнулся?» «Если бы я был на твоем месте, я бы попросил его замолчать».

1. Сотрудница останавливается перед вашим офисом и говорит вам, что она расстроена тем, что ее зарплата на следующий год выросла меньше, чем средняя. Она считает это дискриминацией, вызванной тем, что она не втирается в доверие к боссу, как другие.

Ваш отклик:

_____

2. «Я думал, что переход сюда поможет моей карьере. Босс обещал, что у меня будет возможность получать ответственные задания, чтобы показать себя. Но обещание не выполнено. Я все еще делаю ту же не– важную работенку и никогда не получу здесь приличного повышения».

Ваш отклик:

_____

3. «Я работаю в этой компании почти шесть лет, но никого хорошо не знаю. Я пытаюсь быть дружелюбным, но кажется, это никого не волнует. Я не понимаю, почему я не умею заводить друзей. Может быть, со мной что - то не так, но я не знаю, что? Мария, что мне сделать, чтобы найти друга?»

Ваш отклик:

_____

4. «У меня есть подчиненный, который меня все время достает. Что бы я ни делал, он всегда находит, на что пожаловаться. На днях я вызвал его и сказал, что не понимаю его поведения. И знаешь что? Он обвинил меня в потворстве тем сотрудникам, которые втираются ко мне в доверие. Что я должен делать в этой ситуации?»

Ваш отклик:

_____

Тема 3. Мотивация и результативность

Формирование, реализация и развитие организационного поведения во многом определяются опосредованным внутренним побуждением, отражающим мотивацию участников. Обусловленная воспитанием, инициированием и активизацией, мотивация участника организации опирается на ее социально-психологическую природу, получает индивидуально-корпоративное выражение, определяет эмоционально-коммуникационные условия функционирования и развития организации.

Мотивация организационного поведения во многом определяется применяемой в организации системой стимулирования деятельности участников. В этой связи особое значение приобретает конструктивное позиционирование, сочетание и соотношение мотивов и стимулов в организации. Лучше всего это отражено в модели функционирования механизма социальной организации, который объединяет такие основные рычаги и инструменты, как инстинкты, потребности, интересы, мотивы, стимулы и цели.

Наиболее полно и всесторонне мотивация и стимулирование организационного поведения проявляются в его результативности, отражающей состояние и перспективы функционирования и развития организации. При этом результативность вбирает в себя всю совокупность самых разнообразных, в том числе и негативных, проявлений организационного поведения. Именно результативность раскрывает и показывает действительные место и роль конкретных рычагов мотивации и инструментов стимулирования в формировании и развитии реального организационного поведения.

3.1. Практическое упражнение «Понятие мотивации»

Цель.

Закрепить понятие мотивации и выработать навыки его применения.

Задание.

Выделите в табл. 3.1 определения, соответствующие понятию мотивации, и проранжируйте их по точности и полноте.

Таблица 3.1. Комплекс определений понятия мотивации

Определение понятия	№
Реакция индивида на изменение условий удовлетворения потребностей	–
Внутреннее опосредованное побуждение индивида к действию	1
Формирование и использование мотивов поведения индивида	2

3.2. Практическое упражнение «Факторы мотивации»

Цель.

Отработать методику поиска, установления и использования приоритетного ранжирования факторов мотивации индивидуума. Задание.

Проранжируйте факторы мотивации поведения индивида, заполнив табл. 3.2.

Таблица 3.2. Ранжирование факторов мотивации

Фактор	№	Фактор	№	Фактор	№
Активизация	5	Интересы	4	Побуждение	1
Воспитание	2	Инновация	7	Подготовка	11
Гуманизация	14	Конфликт	8	Поощрение	13
Должность	6	Обучение	10	Развитие	15
Инициирование	3	Отбор	9	Стимулирование	12

3.3. Практическое упражнение «Механизм организационного поведения»

Цель.

Узнать, закрепить и научиться применять логическую последовательность формирования и использования основных факторов мотивации поведения индивида.

Задание.

Используя определения понятий, выделите в табл. 3.3 основные факторы, рычаги и инструменты механизма организационного поведения и обозначьте порядковыми номерами логическую последовательность их формирования и применения.

Таблица 3.3. Последовательность формирования составляющих механизма организационного поведения

Название стиля	Краткая характеристика	Пример
Автократический	Основывается на нормативно закрепляемом единоначалии, жестком подчинении и принуждении	
Авторитарный	Опирается на добровольное признание и следование исключительности авторитета, статуса, имиджа	
Административный	Основывается на регламентации, соблюдении и контроле централизованно установленных процедур	
Анархический	Стремится к абсолютной децентрализации и полному раскрепощению действий вне рамок законов и норм	
Бюрократический	Буквально трактует и реализует приоритет средств и методов формальной организации	

Тема: 4 Формирование группового поведения в организации

Группы играют все большую роль в деятельности организаций. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения. Люди образуют группы по ряду причин, рассматриваемых классическими теориями группообразования. Кроме того, работая в группе, люди могут удовлетворять свои потребности в безопасности, общении, уважении, власти и др.

В своем становлении и развитии группы проходят ряд стадий. Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. На каждой из этих стадий группа приобретает ряд существенных характеристик, которые оказывают самое непосредственное влияние на эффективность групповой работы. Групповые характеристики придают функционированию группы определенность, что, в свою очередь, важно как для ее членов, так и для менеджмента организации. Менеджеры должны знать характеристики и особенности поведения групп, чтобы подготовиться к возможным последствиям (положительным или отрицательным) групповой деятельности. Они могут продумать, как следует изменить восприятие, установки, мотивацию членов группы, чтобы повысить результативность групповой работы для достижения целей организации.

Члены группы играют в ней определенные роли: формальную и неформальную. При этом большинство людей может играть несколько неформальных ролей. Это обусловливает сложность индивидуального поведения.

Группы могут классифицироваться по ряду признаков. Среди множества видов групп наибольший интерес вызывают неформальные группы. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и использовать потенциальные преимущества неформальных групп, менеджмент должен признать их существование, взаимодействовать с ними, привлекать к принятию решений, прислушиваться к мнению их неформальных лидеров.

В современных условиях рабочие группы перерастают в команды. Особенно важны и интересны с точки зрения организационного поведения самоуправляемые команды, которые наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления. Их создание и деятельность принципиально меняют характер функционирования и построения современных организаций.

Предлагаемые в данной главе тесты и упражнения помогут закрепить знания основ формирования группового поведения в организации, приобрести навыки анализа конкретных ситуаций, связанных с поведением руководителей и сотрудников в группе и конкретными проблемами групповой работы.

4.1. Практическое упражнение «Этапы развития группы»

Цель.

Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития. Задание.

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 4.1.

Таблица 4.1 Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты. *Ответы.*

1. Формирование: 2, 4.
2. Бурление: 2, 9.
3. Нормирование: 3.
4. Выполнение работ: 1, 4, 5, 6, 8, 9.
5. Расформирование: 7.

4.2. Практическое упражнение «Нормы поведения»

Цель.

Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

Задание.

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив табл. 4.2.

2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

Таблица 4.2. Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

Виды норм

1. Качество – главный принцип нашей работы!

2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.

3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!

4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.

5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.

6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.

7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.

8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».

9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

Ответы.

1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12.

2. Нормы, регламентирующие форму одежды: 2, 5, 9, 13.

3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.

4.3. Практическое упражнение «Поведение руководителя группы»

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а, следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель.

Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 4.3 ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 4.3. Ситуации, характеризующие поведение руководителя

№	Ситуация	Поведение руководителя	
		удовлетворяет членов группы	приносит разочарование
1	Руководитель сам принимает решения, не советуясь с членами группы		
2	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех членов группы, но никогда не учитывает их мнение		
3	Руководитель привлекает к обсуждению и принятию решений всех членов группы.		
4	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех желающих членов группы, но не прилагает усилий к тому, чтобы понять их точку зрения		
5	Руководитель направляет и обобщает мнение членов группы		
6	Руководитель старается привлечь к обсуждению решения как можно больше членов группы, однако принимает во внимание лишь мнение неформального лидера		
7	Руководитель спокойно и без эмоций выслушивает различные точки зрения, а затем принимает решение в соответствии со своими планами		
8	Руководитель создает спокойную деловую атмосферу в процессе обсуждения решений, допускает конструктивную критику и дискуссии, дает возможность высказаться всем желающим членам группы		
9	Руководитель привлекает к обсуждению решений членов группы, своевременно предоставляя им достоверную и полную информацию для работы		

Ответы.

Удовлетворяют членов группы: 3, 5, 8, 9. Приносят разочарование: 1, 2, 4, 6, 7.

Тема 5. Лидерство в организации

Организационное лидерство – это деятельность, которая гармонично сочетает компетенции менеджера и лидера.

Практика показывает, что легче стать хорошим менеджером, чем лидером организации (см. главу 6 учебника «Организационное поведение»).

Динамично изменяющаяся среда требует от современного управленца (лидера организации) совмещения компетенций лидера и менеджера.

Ключевые компетенции менеджера:

• планирование (постановка целей и задач, определение последовательности действий и предварительный расчет ресурсов);

• управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля);

• осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).

Ключевые компетенции лидера:

• определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры);

• объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей);

• мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).

Практическое личностно ориентированное занятие построено на интеграции как профессиональных, так и лидерских компетенций.

Основой практического освоения организационного лидерства здесь является деятельность режиссера. Модель реализации организационного лидерства – сценическая постановка.[3]

Сценическая постановка позволяет освоить компетенции организационного лидерства в игре с другими по правилам искусства. Процедуры режиссерской работы содержат в себе ключевые компетенции как менеджера, так и лидера (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Режиссерская работа: компетенции менеджера и лидера

Процедуры режиссерской работы	Организационное лидерство	
	компетенции менеджера	компетенции лидера
Создание замысла — идеи постановки	Планирование действий: • четкое формулирование целей и задач постановки; • анализ и предварительный расчет ресурсов	Определение направления: • общее видение замысла — образа постановки; • стратегическое решение — формирование собственного подхода к постановке; • организационная культура — символическое решение постановки
Оформление образов и распределение ролей — действующих лиц постановки	Управление исполнителями: • создание оргструктуры — скжета постановки; • определение позиций действующих лиц в логике событий постановки; • критерий исполнения ролей	Объединение людей: • сценарная работа по соорганизации действующих лиц во времени и пространстве; • организация мизансценических связей и отношений
Репетиция	Осуществление контроля исполнения целостного действия — постановки: • решение проблем воплощения в соответствии с выработанными представлениями и критериями исполнения	Мотивация и побуждение к реализации целостного действия — постановки: • поддержание творческого духа личной активностью и творчеством; • обеспечение восприятия и понимания постановки как единого целого каждым участником
Показ — реализация	Достижение цели	Совместная реализация замысла — события постановки

5.1. Практическое упражнение «Подготовка лидера» (с использованием метода театральной лаборатории)

Цели:

• получить возможность освоения роли лидера в организации;

• оценить собственные компетенции организационного лидерства.

Задание.

1. Организуйте и исполните сценическую постановку на 3-10 минут (в зависимости от временных ресурсов).

---

[3] Сценическая методология профессионализации современного управленца (в частности, представленный алгоритм освоения организационного лидерства) разработана участником авторского коллектива, консультантом по проблемам ОРУ (организационно-ролевое управление), руководителем театральной лаборатории метода А. Е. Ростовской.

2. Оцените основные компетенции менеджера и лидера на основе анализа организации постановки.

3. Составьте «портрет» лидера организации.

Этапы работы.

1. Сформируйте рабочие группы по 4–6 человек в каждой.

2. Дайте каждой группе одну организационную ситуацию – текст для постановки.

3. Дайте задание на организацию постановки. Постановочная часть:

• создание замысла – идеи постановки;

• оформление образов и распределение ролей (образ роли – закодированная партитура, которую предстоит развить);

• создание сюжета (структуры-канвы действия);

• сценарная работа (соорганизация исполнителей во времени и пространстве, мизансценическое решение связей и отношений действующих лиц);

• репетиция (экспериментирование и пробы до принятия окончательного решения);

• показ-исполнение.

4. Индивидуальная работа:

• рефлексия (анализ проделанной работы);

• оценка собственных компетенций (как менеджера и как лидера);

5. Работа в ми ни-группах:

• анализ проделанной работы;

• определение компетенций, которые проявил каждый член группы в организации постановки;

• определение компетенций, которых явно недоставало в вашей работе.

6. По результатам рефлексии в аудитории нарисовать «портрет» лидера организации, используя табл. 5.2.

Таблица 5.2. Лидер в организации

№	Компетенция менеджера	Компетенция лидера

7. По результатам выполнения задания и заполнения таблицы в аудитории происходит групповое обсуждение и анализ полученных результатов.

Методические рекомендации.

Организационное лидерство может быть освоено в результате осмысленной со организации всех человеческих способностей (мыслей и чувств, действия и восприятия, воображения и вкуса) участников в прохождении пути от замысла до реализации в создании постановки. Поэтому, чтобы обеспечить максимально полное включение участников в процесс организационной (режиссерской) работы, следует ввести запрет на использование слов в показе постановки, так как слова могут подменить собой осуществление действий по воплощению замысла.

Ведущий практического занятия не должен вмешиваться в содержание работы. Не важно, какую идею будут реализовывать участники. Важно, чтобы логика и образ действий раскрывали смысл сформулированной идеи, отвечали требованиям целостности и непротиворечивости.

Задача ведущего – отслеживать исполнение всех процедур организационной (режиссерской) деятельности.

Необходимо поддерживать дисциплину и серьезное отношение каждого участника к проделываемой работе.

Образец постановочной части.[4]

1. *Подбор текста-ситуации.*

Для организации постановки желательно подобрать максимально абстрактный художественный текст-ситуацию. Изначальная неопределенность текста позволит максимально полно и точно реализовать организационные (режиссерские) процедуры работы. И наоборот, чем более прозрачным и однозначным окажется текст-ситуация, тем меньше возможностей для освоения организационного лидерства будет у участников.

Пример текста.

Черепахи и хронопы.[5]

Черепахи – большие поклонницы скорости, как всегда и бывает. Надейки знают об этом, но не обращают внимания. Фамы знают и насмехаются.

Хронопы знают и каждый раз, встречая черепаху, достают коробочку с цветными мелками и рисуют на черепашьем панцире ласточку.

2. *Создание замысла – идеи постановки.*

Оно заключается в формулировании утверждения (мысли), раскрывающего смысл будущей постановки. В мини-группе происходит обсуждение различных вариантов реализации замысла, пока не будут сформулированы четкие цели и задачи постановки, а также общее видение замысла-образа.

Пример текста.

Идея: залог успеха – создание возможностей.

Общее видение: ситуация выборов. Кто победит? Побеждает тот, кто способен создавать возможности для реализации человеческого потенциала.

3. *Оформление образов и распределение ролей.*

Образы отстраиваются исходя из базовых действий и характеристик действующих лиц.

Пример текста.

Черепахи – представители народа, существа с ограниченными возможностями, которые чего-то хотят, но ничего не могут сделать. Базовое действие – маяться.

Надейки, фамы и хронопы – представители различных партий.

Надейки – самонадеянные существа, которых волнуют только собственные проблемы. Базовое действие – навязать свою точку зрения.

Фамы – консерваторы. Ничего не хотят менять, критикуют и уничтожают любые начинания. Базовое действие – убедить всех, что существующее положение дел и есть счастье.

Хронопы – предприниматели, свободолюбивые, творческие существа. Базовое действие – отстаивать свободу и независимость.

4. *Создание сюжета. Прим ер текста.*

Логика действий «хождения в народ».

1-е действие. Черепахи маются.

2-е действие. Приходят надейки и пытаются увести черепах в свое «светлое» будущее. Черепахи продолжают маяться, им нет дела до чужого будущего.

---

[4] Образец постановки был создан в процессе работы одной из групп спецкурса ГУ У «Управленческое мышление в сценической постановке» под руководством А. Е. Ростовской.

[5] Кортасар Х. Истории хронопов и фамов. – СПб.: АМФОРА, 1999.

3-е действие. Приходят фамы. Они пытаются убедить черепах, что в маете их счастье. Черепахи начинают еще сильнее маяться от отсутствия перспектив развития.

4-е действие. Приходят хронопы. Видят маету черепах от чрезмерной тяжести происходящего. Соображают, как создать новые возможности, что может стать ресурсом развития.

5-е действие. Хронопы освобождают черепах, превращают ограниченные возможности в ресурс развития, реализуя тем самым мечту черепах о скорости.

6-е действие. Скоростные черепахи увозят предприимчивых хронопов, а фамы и надейки остаются наедине со своим счастьем, но без народа.

5. *Сценарная работа.*

Она подразумевает нахождение мизансценического решения для более точной реализации замысла и разворачивания сюжета.

Например, как показать ограниченные возможности черепах? Это можно сделать путем создания мизансцены замкнутого пространства, через образ вольера-загона на лужайке.

Пример текста.

1-я сцена. Черепахи на лужайке в огороженном вольере. Огородить место действия можно, например, стульями, создав квадратное замкнутое пространство. Черепахи (народ) пасутся на этой огороженной лужайке. Они не видят возможности реализовать свою мечту и поэтому маются – ходят из угла в угол.

2-я сцена. На лужайку выходят надейки и начинают публичное действие, предлагая черепахам свое светлое будущее и призывая их выйти из загона. Но черепахи с ограниченными возможностями не в состоянии преодолеть существующий барьер (вольер) и очень скоро теряют всякий интерес к действиям надеек. А надейки настолько увлеклись собственными проблемами, что даже не замечают отсутствия интереса у избирателей-черепах.

3-я сцена. Появляются фамы. Они оттесняют самодовольных, ничего не замечающих надеек на задний план тем, что делают загон еще прочнее, при этом доказывая черепахам, что в этом вольере их счастье. Черепахи в отчаянии, так как теряют последнюю надежду реализовать свою мечту.

4-я сцена. Прибегает хроноп (или хронопы). Что он видит? На заднем плане надейки по-прежнему заняты сами собой, ничего не видят и не слышат. На переднем плане довольные фамы чувствуют себя победителями. Черепахи только стонут, их уже не видно за баррикадами стульев. Хронопы, отстаивая свободу и независимость, разбирают баррикады. Черепахи получают свободу, а значит и возможность реализовать свою мечту о скорости. Они из стульев делают паровозик и вместе с хронопами отправляются в путь.

5-я сцена. Финал. На сцене остаются: фамы со своими принципами – остатками вольера и надейки, застывшие в призывах к своему светлому будущему.

6. *Репетиция.*

Это экспериментирование и пробы с нахождением точных форм, жестов, ритмов и мизансцен для осуществляемых действий. Этап репетиции позволяет контролировать задуманное, а также побуждать участников к активному взаимодействию. Каждый исполнитель отрабатывает свою линию действий в представлении. Все группы сталкиваются с проблемами со– и самоорганизации. Требуются четкость работы и дисциплина. Это достигается с помощью совместного осмысления целей, задач, образов-ролей, сюжетов и выстраивания мизансцен. Дорабатываются символические решения образов и атрибутов постановки. Уточняются и окончательно оформляются точки переходов и смены действий, особенно начальная и конечная.

7. *Показ-реализация.*

Это результат проделанной организационной работы с максимальным использованием минимальных ресурсов.

5.2. Практическое упражнение «Основы власти в организации»

Цель.

Исследовать основы власти[6] в организации на примере различных должностей.

Задание.

1. Проанализируйте приведенные в табл. 5.3 должности с точки зре– ния объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.

2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно).

Этапы работы.

1. Индивидуально заполните столбец 2 табл. 5.3. Наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая – 9 и т. д.

2. Обсудите полученные результаты по подгруппам и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3 табл. 5.3.

3. Обсудите всей группой полученные результаты.

Таблица 5.3. Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) — экспертная оценка	Основы власти – групповое решение
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной компании		
7. Бухгалтер в поликлинике		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		

5.3. Практическое упражнение «Составление описания должности»

Умение правильно распределять полномочия – признак грамотного менеджмента и один из элементов организационного поведения руководителя.

Распределение полномочий целесообразно закреплять письменным документом. Одним из вариантов такого документа является должностная инструкция, составленная в виде таблицы (см. табл. 5.4).

Цель.

Отработать навыки распределения полномочий между руководителями.

Задание.

Разработать вариант должностной инструкции с учетом специфики вашей организации.

Этапы работы.

1. Кратко опишите организацию и должность, о которой пойдет речь, указав связанные с ней задачи и ее место в системе управления.

2. Заполните табл. 5.4 для конкретной руководящей должности на основании полученных данных.

Таблица 5.4. Описание должности в виде таблицы

[6] Основы власти – это то, на чем базируется возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей. Существует несколько основ власти: владение ресурсами, принуждение, добровольное подчинение и др.

<table>
<tr><td colspan="4">Наименование должности</td></tr>
<tr><td colspan="2">код должности (в данной организации)
_____</td><td colspan="2">группа по оплате труда
(для данной организации)
_____</td></tr>
<tr><td colspan="4">выполняемые на данной должности основные задачи (в ключевых словах):
_____
_____</td></tr>
<tr><td colspan="4">занимающий данную должность имеет следующие полномочия
(права в распределении материальных, финансовых, кадровых и пр. ресурсов):
_____
_____</td></tr>
<tr><td colspan="2">должность непосредственного начальника:
_____
_____</td><td colspan="2">количество подчиненных сотрудников и наименование их должностей:
_____
_____</td></tr>
<tr><td colspan="2">занимающий данную должность замещает
_____
_____</td><td colspan="2">занимающего данную должность замещают:
_____
_____</td></tr>
<tr><td>Дата, подпись</td><td>сотрудник, занимающий данную должность</td><td>непосредственный руководитель</td><td>вышестоящий руководитель</td></tr>
</table>

Тема 6. Коммуникативное поведение в организации

Коммуникации – это обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действия. Коммуникации играют большую роль в управлении. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий. Почти 80 % рабочего времени менеджеров расходуется на общение.

Важнейшими элементами коммуникативного процесса являются отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Именно обратная связь делает коммуникацию двусторонним процессом. Наличие всех перечисленных элементов необходимо для осуществления эффективного общения.

Для анализа и совершенствования коммуникаций в организации их можно классифицировать по ряду признаков. Среди всех видов коммуникаций для изучения организационного поведения наиболее важны межличностные. Межличностные коммуникации могут быть вербальными и невербальными, формальными и неформальными.

93 % сообщений имеют невербальную природу. Невербальное общение – важный источник информации относительно мыслей и чувств отправителя и получателя сообщения. Поэтому знание невербальных сигналов столь важно для осуществления эффективных коммуникаций. Менеджеры должны овладеть искусством их использования и «чтения». Невербальные коммуникации дополняют вербальные.

Формальные коммуникации определяются организационной структурой, которая должна четко фиксировать пространственное расположение коммуникационных каналов и обеспечивать эффективность вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникаций. Неформальные коммуникации (например, слухи) дополняют формальные. Они также существуют в любой организации как неотъемлемая часть ее жизнедеятельности. Посредством неформальных коммуникаций редко передается информация, которая проходит через формальные каналы.

На пути эффективных коммуникаций могут возникать различные барьеры. Зная о возможных барьерах, менеджеры должны стараться предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления.

Для организации эффективных коммуникаций в группах и в организации в целом необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

Предлагаемые в данной главе тесты и упражнения позволяют закрепить знания о коммуникативном поведении в организации, овладеть навыками распознавания и анализа различных видов коммуникаций и барьеров на их пути, разнообразных средств невербально-

го общения, а также усовершенствовать навыки логического мышления при решении проблем коммуникаций в организации.

6.1. Практическое упражнение «Средства невербального общения»

Цель.

Овладеть навыками анализа средств невербального общения.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 6.1 средства невербального общения. Определите, какие из них относятся к кинесическим, просодическим, экстралингвистическим, такесическим и проксемическим, заполнив соответствующий столбец табл. 6.1.

Таблица 6.1. Средства невербального общения и их классификация

№	Невербальные средства общения	Группы невербальных средств общения
1	Рукопожатие	
2	Смех	
3	Дистанция между общающимися	
4	Поза	
5	Плач	
6	Мимика	
7	Похлопывание по плечу	
8	Угол общения партнеров	
9	Паузы	
10	Взгляд	
11	Вздохи	
12	Покашливание	
13	Темп речи	
14	Жесты	
15	Поцелуй	
16	Интонация	

Ответ:

1) кинесические: 4, 6, 10,14;
2) просодические: 13, 16;
3) экстралингвистические: 2, 5, 9, 11, 12;
4) такесические: 1, 7,15;
5) проксемические: 3, 8.

6.2. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (1)»

Цель.

Овладеть навыками анализа проксемических средств невербального общения.

Задание.

Определите, для какого вида дистанции характерны приведенные в табл. 6.2 расстояния между общающимися.

Таблица 6.2. Виды дистанции

№	Расстояние между общающимися	Вид дистанции
1	Свыше 350 см	
2	50–120 см	
3	15—50 см	
4	120–350 см	

Ответ:

1) публичная дистанция;
2) персональная дистанция;
3) интимная дистанция;
4) социальная дистанция.

6.3. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (2)»

Цель.

Развить навыки анализа проксемических средств невербального общения.

Задание.

Определите, какой вид дистанции характеризует каждый из приведенных в табл. 6.3 типов общения, и заполните таблицу.

Таблица 6.3. Тип общения и вид дистанции

№	Тип общения	Вид дистанции
1	Официальное общение, общение с людьми, которых не очень хорошо знают	
2	Выступление перед различными аудиториями	
3	Общение самых близких людей	
4	Общение со знакомыми людьми	

Ответ:

1) социальная дистанция;
2) публичная дистанция;
3) интимная дистанция;
4) персональная (личностная) дистанция.

6.4. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (3)»

Цель.

Развить навыки анализа проксемических средств невербального общения.

Задание.

Определите, для какого типа общения характерны приведенные в табл. 6.4 расстояния между общающимися, и заполните таблицу.

Таблица 6.4. Тип общения

№	Расстояние между общающимися	Тип общения
1	50–120 см	
2	Свыше 350 см	
3	120–350 см	
4	15–50см	

Ответ:

1) общение со знакомыми людьми;
2) обезличенные и формальные разговоры;
3) дискуссии между коллегами;
4) общение самых близких людей.

Тема 7. Управление поведением организации

Эффективная деятельность любой организации непосредственно зависит от того, как руководители и работники оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл организации и каждую его стадию. Руководители должны знать, на какой стадии развития находится организация, адекватно оценивать, насколько осуществляемая деятельность и принятый стиль управления соответствует этой стадии, а также понимать причины перехода

от одной стадии к другой. На каждой стадии перед организацией стоят определенные задачи, и каждая стадия имеет свои характерные симптомы. Умение правильно проанализировать ситуацию и выбрать наиболее эффективный тип управления – залог успешного развития организации.

Уникальность и неповторимость любой организации обусловлена ее организационной культурой. Будучи нематериальной, культура, тем не менее, во многом определяет любое событие, происходящее в организации. Она может сознательно формироваться ее ведущими сотрудниками или развиваться стихийно. Можно сказать, что культура – это система запретов. Практика показывает, что организации, которым удается создать сильную и активную организационную культуру, как правило, добиваются более высокой производительности и эффективности своей деятельности. Поэтому очень важно четко представлять себе сущность и взаимосвязь основных элементов оргкультуры, факторы, влияющие на ее формирование, модели изменения и другие аспекты.

Тесно связана с понятием культуры и репутация организации. Организационная культура – один из основных ее элементов, наряду с имиджем, известностью на рынке и авторитетом первого лица. Управление репутацией организации включает ее формирование, поддержание и защиту.

Представленные в данной главе практические задания посвящены рассмотрению отдельных аспектов, перечисленных выше вопросов и, как правило, не предполагают однозначных ответов, делая упор на логическое обоснование авторской позиции и умение творчески использовать полученные в ходе изучения теоретического материала знания.

7.1. Практическое упражнение «Стадии жизненного цикла организации»

Цель.

Понять особенности управления на различных стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО).

Задание.

В табл. 7.1 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор.

Упражнение выполняется индивидуально или в группах по 3–4 человека.

Таблица 7.1. Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

7.2. Практическое упражнение «Ценностные установки»

Цель.

Понять особенности формирования культуры в организации через анализ ценностных установок.

Главная роль в процессе формирования культуры в организации отводится ее руководителям, которые заинтересованы в том, чтобы она соответствовала их собственным представлениям. В то же время, они не могут не учитывать, как их ценностные установки будут воспринимать сотрудники.

Задание.

Дополните приведенный ниже список, исходя из собственных представлений, и определите, могут ли возникать противоречия между руководителями и сотрудниками во взглядах на эти ценностные установки.

Этапы работы.

1. Путем коллективного обсуждения дополните представленный перечень ценностных установок.

2. Проанализируйте возможные противоречия во взглядах на конкретные ценностные установки. Дайте оценку каждому из этих противоречий и сформулируйте предложения по их минимизации.

Перечень ценностных установок, которыми обычно руководствуются высшие менеджеры:

- поощрения и наказания;
- участие в управлении;
- демократичность;
- открытость;
- помощь другим;
- лояльность;
- отношение к равенству полов;
- возраст;
- другое (указать).

7.3. Практическое упражнение «Организационная культура»

Цель.

Отработка навыков анализа сущности организационной культуры.

Задание.

Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Этапы работы.

1. Выполните предложенное задание индивидуально.

2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения.

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой.

2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.

3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.

4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.

5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.

6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.

7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.

8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.

9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.

10. На стадии упадка организации усиливается централизация уп– равления.

Тема 8. Изменения в организации

Изменения – неотъемлемая часть жизни любой организации. Изменения могут быть эволюционными, постепенными и революционными. Изменения могут касаться как процессов функционирования организации, не нарушая ее динамического равновесия, так и процессов развития, нарушая это равновесие. Изменения могут охватывать все аспекты деятельности организации и, как правило, они тесно связаны между собой. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений в организации играют руководители. Управление проведением изменений опирается на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить их позитивное участие в них. Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль их проведения.

Изменения практически всегда сталкиваются с сопротивлением. Понять причины этого явления помогает понятие «гомеостаз». Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если они не совсем комфортны для него. Какие-то предстоящие перемены, не очень ему знакомые, а потому несущие потенциальную угрозу гомеостазу, им первоначально отторгаются.

Формы сопротивления могут быть разными и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Эти изменения необходимо использовать на основе анализа сложившейся ситуации.

Пребывание в организации, где происходят изменения, часто вызывает у человека стрессовое состояние. Это негативно влияет не только на индивида, но и на организацию в целом. Поэтому крайне важно выявить факторы, вызывающие стресс, а также обеспечить адаптацию к стрессовым ситуациям и выход из этого состояния.

Предлагаемые задания позволят более детально разобраться в различных аспектах проблемы проведения изменений. Следует особо отметить, что ответы на большинство поставленных вопросов не могут быть абсолютно четкими и однозначными. Самое главное – это аргументированное объяснение своей позиции.

8.1. Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в ОАО „Хлебопродукт“»[7]

Цель.

Отработать навыки анализа практики проведения изменений в организации.

Задание.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Ситуация.

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления.

[7] Ситуация составлена по материалам фирмы «РОЭЛ Консалтинг».

Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

8.2. Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению»

Цель.

Закрепить понимание смысла организационных изменений, сопротивления их проведению и методов его преодоления.

Задание.

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

Этапы работы.

1. Выполните предложенное задание индивидуально.
2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения.

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.
7. Одна из важных причин сопротивления – культура.
8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.

10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

8.3. Упражнение-ситуация «Омрон Татеиси»[8]

Цель.

Развить навыки анализа практики проведения изменений в организации.

Задание.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразо– ваний?

2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?

3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?

4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Ситуация.

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Тема 9. Социализация индивида в организации

Организационная социализация – это процесс, в ходе которого индивид постигает ценности, способности, нормы поведения и социальный кругозор, важные для приобретения веса в организации и полноправного участия в ней в качестве работника.

Основные составляющие процесса организационной социализации:

• изменение установок, ценностей и форм поведения;

• непрерывность процесса социализации в течение определенного периода времени;

• приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе организации;

---

[8] Источник: Татеиси К. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена. – М: Московский бизнес, 1990.

• взаимное влияние новых сотрудников и руководителей;

• первостепенная важность этапа вхождения в организацию. Процессы социализации направлены на сочетание интересов индивида и организации.

Процессы социализации в организациях, в зависимости от ситуации, различаются по форме и содержанию. Методы социализации рассматриваются применительно к стадиям, этапам социализации (табл. 9.1).

Таблица 9.1. Методы социализации

Этап социализации	Метод
Упреждающая социализация	1. Наем на основе действующего плана должностей. 2. Подбор и назначение с использованием плана продвижения по карьерной лестнице
Приспособительная социализация	1. Специальные и индивидуальные программы обучения. 2. Обучение социальным и техническим навыкам. 3. Точная и поддерживающая обратная связь. 4. Назначение на ответственные должности. 5. Требовательность, но справедливость со стороны руководителей. 6. Стимулирование отношений наставничества
Ролевая управленческая социализация	1. Предоставление профессиональных консультаций. 2. Адаптивные, гибкие производственные задания. 3. Учет менеджерами индивидуальности подчиненного

9.1. Разбор конкретной ситуации «Орден любопытных»[9]

Цель.

Отработать навыки анализа процесса организационной социализации индивида на конкретном примере из практики.

Задание.

Изучите ситуацию и проанализируйте основные составляющие и методы социализации индивида в организации в соответствии с предложенными этапами индивидуальной и групповой работы.

Ситуация.

McKinsey & Company значится под номером один по престижности в области консалтинга. Западные журналисты называют *McKinsey* «самой скрытной и дорогой» компанией, «заслужившей самое высокое доверие» и «вызывающей самую большую неприязнь и самую большую зависть», где люди искренне верят, что они лучше всех остальных. Это компания, старательно создающая имидж фирмы, для которой деньги как стимул ниже ее достоинства, и в то же время старшие партнеры зарабатывают столько же или больше, чем президенты компаний, которые они консультируют.

В России *McKinsey* работает десять лет, и ее образ здесь не менее противоречив. Некоторые из покинувших компанию за эти годы называют систему работы в ней «потогонной», сдерживающей индивидуальное творчество, а о работающих здесь отзываются как о высокомерных, слишком много о себе думающих людях. А другие, наоборот, возвращаются сюда под тем предлогом, что ни в одной другой организации они не чувствовали себя столь комфортно, настолько в «своей» среде.

McKinsey & Company основана в Чикаго в 1926 г. Джеймсом Мак-кинси. Число ее сотрудников составляет 7300 человек из 90 стран. Из каждых 5 сотрудников 4 имеют степень в области менеджмента. Ежегодно в среднем выполняется 3500 проектов. Проекты охватывают все функциональные области управления, но большинство их связано с постановкой

[9] Ситуация составлена по материалам деятельности организации на российском рынке. Источник: Матвеева А. Орден любопытных // Эксперт. – 2003. – № 36.

стратегического менеджмента. *McKinsey* работает с компаниями всех отраслей экономики. В России представительство открыто в 1993 г.

Люди, попавшие в компанию, трудятся по 14–18 часов в сутки. Жалуются на недосып. Не находят времени пообщаться с семьей. Судьба без конца бросает их из страны в страну, из одного конца России в другой.

При этом в компании действует жесткий принцип *up or out.* Человеку гарантировано быстрое продвижение по служебной лестнице, но он знает, что на любой должности сможет находиться только два-три года. Для каждого последующего шага необходимо приобрести дополнительные профессиональные качества. Незаурядный интеллект и способность к аналитическому структурированному мышлению – самое малое из того, чего ждет от тебя организация. И каждый знает: однажды организация может решить, что ты уже достиг потолка своего личного развития и пора освободить место идущим следом.

За первые шесть лет пребывания в *McKinsey* примерно четыре человека из пяти принятых на работу отсеиваются. Иными словами, компанию интересуют только те люди, которые каждый год становятся существенно лучше, чем были год назад.

Без детальных инструкций.

Сотрудники *McKinsey* понимают, что их продвижение вперед хорошо подкреплено материальными стимулами. Микаэль Стаффас, партнер в России, очень ценит то, что, работая в страновом отделении, получает процент от прибыли не по результатам работы этого отделения, как было бы, работай он в какой-либо другой международной консалтинговой фирме, а по результатам работы всей *McKinsey.*

Но на самом деле фирме не нужны люди, работающие только ради заработка. Организации, производящие и продающие знания – а именно к этой категории принадлежит *McKinsey,* –весьма озабочены своими отношениями с персоналом. Их продукт абсолютно нематериален. И потому организация никогда не может быть уверена в том, что сотрудники до дна исчерпали все содержащиеся в их головах знания для его создания и сверх того – приложили максимальные усилия, чтобы внутри организации рождались новые знания, улучшающие продукт. Надеяться на стимулирующее воздействие только материального вознаграждения в такой ситуации глупо.

В *McKinsey* нашли выход из положения. Для работы в компании целенаправленно отбираются люди, доминирующей личностной характеристикой которых является жажда нового интеллектуального опыта. Иными словами, приобретение знаний ощущается ими как безусловная ценность.

«Я начинал свою карьеру в другой компании и однажды понял, что босс моего босса занимается волнующе интересными вещами. Но мне потребуется очень много времени, чтобы добраться до них. Между мной и интересными проблемами – по крайней мере десять человек, на которых я работаю. А попав в *McKinsey,* я очень скоро вышел на уровень босса босса босса моего босса», – рассказывает Роберт Райбейштайн.

Сотрудникам нравится, что компания позволяет человеку самому организовать работу над творческими задачами, поощряет инициативу и не имеет жесткой иерархической структуры. В *McKinsey* никто не следит, когда ты пришел в офис, что ты делаешь, куда пошел.

««Сотрудники McKinsey –не наемные работники, а профессионалы», – говорит Роберт Райбейштайн. Наемным работникам надо постоянно давать детальные инструкции. А профессионал руководствуется миссией и основополагающими принципами. Имея свободу, они справляются с массой непредсказуемых вещей».

Вместо иерархии – бассейн.

Управленческую структуру *McKinsey* определяют разными терминами. Некоторые сотрудники говорят о ней как о «самоуправляющейся организации». Роберт Райбейштайн сравнивает ее с бассейном: «У каждого из нас есть свой участок, свой бассейн со знаниями, в котором мы плаваем. *McKinsey* расширяет для сотрудника границы бассейна».

Всего в *McKinsey* шесть ступеней роста, и на каждой последующей ступени зона ответственности и одновременно зона независимости сотрудника расширяется в строгом соот-

ветствии с расширением его профессионального «познавательного» ресурса. *Associate,*в отличие от бизнес-аналитика, не должен ограничиваться лишь своей темой: ему надо принимать участие в обсуждении смежных и общих проблем проекта, консультировать бизнес-аналитиков, управлять субпроектом. А компетенция менеджера проекта включает не только управление знанием команды, но и поиск лучших методических подходов. Младший партнер – типичный многостаночник: он управляет несколькими проектами, работает с клиентом, определяя цели для новых проектов, участвует в отборе нового персонала. Мало того, ему вменена почетная обязанность вносить основной вклад в копилку знаний *McKinsey:* он готовит научные статьи, описывает и анализирует выполненные проекты для базы данных компании (из нее потом будут черпать вдохновение все сотрудники). И если он докажет свою способность делать все это одновременно, то офис предлагает его кандидатуру центральному комитету корпорации для выбора партнером.

Чтобы стать партнером, то есть ключевой фигурой для компании, надо проработать здесь не более (но и не менее!) шести-семи лет (счет идет с позиции *associate).* Младший персонал тешит себя надеждой, что, став партнером, можно 9 % времени на работе тратить по своему усмотрению. «В определенных точках карьеры ты имеешь свободу выбора, – согласен директор восточноевропейского комплекса Эберхард фон Ленайзен. – Но эта свобода неотделима от ответственности: нужно решать, в какой отрасли специализируешься, нельзя быть экспертом во всех областях».

Именно партнеры занимаются развитием клиентуры *McKinsey,*то есть заводят связи с потенциальными заказчиками и курируют их, когда те превращаются в постоянных клиентов: стараются понять все их проблемы, определяют, какие проекты и в какой последовательности надо выполнять, чтобы поддерживать развитие клиента. Но для того, чтобы исполнять все эти функции, партнер должен уметь завоевать расположение клиента. Для этого, в свою очередь, нужно обладать таким свойством, как эмпатия, или развить ее – иначе клиент не будет откровенен в раскрытии своих слабых сторон.

Партнер-директор – это магистр ордена, который подсказывает партнерам наиболее перспективные направления поиска клиентов, поддерживая отношения с самыми крупными и важными из них. Но больше всего времени у него уходит на то, что называется развитием офиса. Иными словами, это многочасовые беседы с сотрудниками, когда обсуждаются результаты работы.

Up or out.

Видя, что впереди их ждет все более интересная работа, сотрудники с энтузиазмом относятся к системе *up or out.* «Люди знают, что если они хорошо работают, то для них всегда открыты перспективы роста, – замечает Микаэль Стаффас. – Это отличает нашу систему от других: вы хорошо работаете, но следующее место занято, и на этом месте человек уходит на пенсию через пятнадцать лет». Для того чтобы убрать с пути сотрудника все лишние помехи, *McKinsey* создала инфраструктуру, позволяющую ему в максимальной степени реализовать свое главное качество – тягу к знаниям.

Начинается все с отбора кандидатов. «Человек проходит интервью как минимум с пятью-семью различными людьми, каждый из которых обладает опытом работы и прошел подготовку в том, как надо отбирать персонал. Это снижает риск ошибки. При этом внимание обращается прежде всего на то, как человек привык рассматривать задачу. «„Большинство тех, кого мы нанимаем», – говорит Роберт Райбейштайн, – это люди, ориентированные не на проблему, а на решение“. Принятый на работу человек – еще очень сырой материал. Например, избыток логического мышления может помешать дальнейшей карьере. Вот что говорит Эберхард фон Ленайзен: „Я долгое время был склонен считать, что каждая проблема имеет рациональное решение. И только став более зрелым человеком, я понял, что зачастую люди руководствуются интуитивно-эмоциональными мотивами“.

Горе от ума может возникнуть также в ситуации, когда консультант предлагает теоретически, аналитически и расчетно безупречный проект, который, однако, не может быть реализован клиентом. «Иногда люди только интеллектуально соглашаются с нашими рекомен-

дациями. А ты должен понять, готовы ли они действовать в соответствии с ними. Все мои ошибки чаще всего связаны с тем, что я не учел степень неготовности клиента к изменениям», – объясняет Доменик Кассерли, директор лондонского отделения *McKinsey.* Наконец, проблемой для компании, объединяющей амбициозных интеллектуалов, могут быть сбои во взаимодействии консультантов. Так, Ольга Цареградская, менеджер проекта, вспоминает как свою личную неудачу задание, на котором, будучи рядовым членом команды, она не сумела сработаться с руководителем: «Я не была с ним согласна по некоторым вопросам и постоянно сопротивлялась, вместо того чтобы искать компромисс. Не учитывала сложное положение, в котором находится любой менеджер проекта. Ведь он выступает как интегрирующее звено между клиентом, партнером и командой. Надо сказать, что если ты проявляешь неконструктивный стиль работы, ты зарабатываешь репутацию человека, с которым тяжело работать, и тебя не будут брать в проекты».

Для того чтобы сгладить эти шероховатости, человеку дают в руки инструментарий продвижения по службе. Кроме отработанной десятилетиями системы тренингов, обучения и инструктажа существуют формализованные и прозрачные требования к сотрудникам на каждой ступени.

Поощряется обращение за помощью. Любой консультант, как бы он ни был загружен текучкой, должен, если его просят о помощи, отложить все дела и ответить на вопросы коллеги. «Это святая обязанность, кодекс чести, потому что завтра помощь понадобится тебе», – говорит Ольга Цареградская.

Ту же задачу решает глобальная система знаний *McKinsey.* «Это уникальный информационный ресурс, синтезированный опыт многих стран, – рассказывает младший партнер Денис Бугров. – Он обманчиво прост. Обратившись к нему, через пару часов можно получить информацию практически на любую профессиональную тему. И я думаю, там можно найти ответ на любой вопрос. Например, сколько машин зеленого цвета с желтыми крышами в Чехии». *Интеллектуальная петля.*

К инструментам продвижения сотрудников по карьерной лестнице относится и так называемая *feedback*(обратная связь). На протяжении всей карьеры за тобой пристально следят как вышестоящие, так и нижестоящие сотрудники. Коллеги скрупулезно подмечают все плюсы и минусы твоей деятельности, обсуждают ее и дают рекомендации о том, что следует изменить в стиле работы, чтобы повысить твою эффективность.

Помощь в росте вменена в обязанность старших по отношению к младшим.

Создание возможностей для роста коллектива – один из критериев, по которым оценивается деятельность партнеров. От эффективности на этом направлении даже зависят размеры их материального вознаграждения.

Выполнение рекомендаций требует от сотрудников *McKinsey* работы над собой, поскольку это может затрагивать свойства личности. А используют они для этого свои аналитические способности.

Аветик Чалабян, *associate,* рассказывает, что самая трудная рекомендация, с которой ему пришлось столкнуться, – быть более гибким и готовым к сотрудничеству: *McKinsey*как компания в целом работает подобно хорошо отлаженному механизму. И иногда это заставляет меня действовать жестко, определенно, правильно. Мне посоветовали быть более внимательным к ситуации, понимать, что иногда надо уступать, а иногда уметь проигрывать. Для того чтобы выполнить эту рекомендацию, мне пришлось многое обдумать: в чем я проигрываю, если не иду на сотрудничество, что нужно сделать, чтобы проявить гибкость».

Рекомендация, впрочем, не является приказом. Микаэль Стаффас уже дважды позволил себе не согласиться с коллегами: один раз, когда те медлили с переводом его в менеджеры проекта из-за недостатка лидерских качеств (тогда он стал проситься во все проекты, чтобы продемонстрировать свой *leadership),* а второй – совсем недавно, когда ему, захотевшему поехать работать в Россию, партнеры посоветовали пока посидеть в офисе в Швеции (тем не менее он поехал).

Право на ошибку у сотрудника, не выполнившего рекомендацию, минимально. Это все понимают. Возможно, поэтому большинство тех, кто ушел из компании не по своей воле, ощущают себя «выпускниками *McKinsey*. «Все равно они покидают компанию более сильными, чем пришли в нее», – говорят партнеры.

Этапы работы.

1. Индивидуально или в малых группах (4–6 человек) изучите текст-ситуацию «Орден любопытных».

2. Проанализируйте основные стороны жизнедеятельности организации, которые в первую очередь должен изучить человек, входящий в нее.

Для аналитической работы можно воспользоваться следующими ценностными, поведенческими и нормативными характеристиками основных сторон жизнедеятельности организации:

• миссия и основные цели организации;

• допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;

• имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;

• принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;

• обязанности, которые должен будет взять на себя человек, принимая определенную роль в организации;

• поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, исполняя эту роль.

3. По результатам анализа обсудите в аудитории первостепенную важность этапа вхождения человека в организацию.

4. Индивидуально или в малых группах выделите основные составляющие процесса социализации индивида в организации.

5. Также индивидуально или в малых группах выделите приемы и методы социализации индивида в организации. Подумайте и прокомментируйте, используя конкретную ситуацию, в каких формах реализуются данные методы.

6. По результатам 4-го и 5-го этапов работы обсудите в аудитории и прокомментируйте на конкретном материале результаты работы и заполните следующие таблицы (табл. 9.2 и 9.3).

Таблица 9.2. Основные составляющие процесса организационной социализации

№	Основные составляющие процесса социализации	Комментарии
1		
2		
3		
4		
5		

Таблица 9.3. Методы социализации

№	Методы социализации	Комментарии
1		
2		
3		
4		
5		

9.2. Практическое упражнение «Социализация индивида в организации»

Цель.

Развить навыки практического применения полученных знаний о социализации индивида в организации.

Задание.

1. 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)?

2. Предложите оптимальный, на ваш взгляд, набор методов и приемов социализации для вашего вуза или какой-либо иной организации, с которой вы взаимодействуете.

Тема 10. Управление карьерой индивида

Организационное поведение определяет перспективы карьеры работника, формирует ее обстоятельства и построение, отражает результативность для организации и удовлетворение со стороны работника. Этим определяется особое значение, которое придается исследованию и управлению карьерой в процессе формирования конструктивного социально-психологического климата в организации, эффективной реализации должностного, профессионального и квалификационного потенциала личности.

Такое большое значение карьеры работника обусловливает необходимость детального рассмотрения ее состава, содержания, последовательности построения, ресурсов регулирования, возможностей развития. Наряду с такими традиционными составляющими, как подбор, подготовка и расстановка персонала, в содержании карьеры выделяют также ряд конкретных, прикладных элементов, таких как отбор, продвижение, стажировка и т. д. Их комплексное взаимодействие определяет формирование достаточно устойчивых, периодически повторяющихся карьерных циклов и соответствующих им циклов управления карьерой.

Формирование ресурса, резерва и состава должностного распределения персонала организации обеспечивает прогнозирование и планирование карьерной перспективы для каждого сотрудника организации.

10.1. Практическое упражнение «Понятие карьеры»

Цель.

Закрепить знание понятия карьеры.

Задание.

Выделите наиболее точное определение понятия карьеры работника и заполните табл. 10.1.

Таблица 10.1. Комплекс определений понятия карьеры

№	Определение понятия	
1	Скорость продвижения конкретного работника по карьерной лестнице	
2	Периодическое назначение работника на более высокую должность	
3	Последовательность должностного продвижения работника в организации	

Ответ: 3, 2.

10.2. Практическое упражнение «Характеристики карьеры работника»

Цель.

Усвоить состав и содержание характеристик карьеры работника.

Задание.

Выделите и проранжируйте по частоте применения характеристики карьеры работника, заполнив табл. 10.2.

Таблица 10.2. Ранжирование характеристик карьеры работника

Характеристика	№	Характеристика	№	Характеристика	№
a) административная		f) последовательная		k) творческая	
b) головокружительная		g) профессиональная		l) успешная	
c) должностная		h) результативная		m) фантастическая	
d) захватывающая		i) стремительная		n) целенаправленная	
e) иерархическая		j) соответствующая		o) эффективная	

Ответ: a) 2; Ь) 6; c) – ; d) 8; e) – ; f) – ; g) 1; h) – ; i) 4; j) 5; k) 9; 1) 3; m) 7; n) 10; o) – .

10.3. Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника»

Цель.

Получить и усвоить знания об организации построения и осуществления карьеры работника.

Задание.

Расставьте порядковые номера штатной (наиболее часто реализуемой) последовательности основных этапов и стадий одного цикла процесса управления карьерой работника.

Таблица 10.3. Последовательность этапов и стадий управления карьерой работника

Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
a) образование		e) подбор		i) работа		m) соответствие	
b) ориентация		f) подготовка		j) развитие		n) соперничество	
c) отбор		g) предложение		k) распределение		o) сотрудничество	
d) оценка		h) продвижение		l) расстановка		p) стажировка	

Ответ:a) 2; b) 1; c) 4; d) 7; e) 5; f) 6; g) 3; h) 14; i) 12; j) 16; k) 15; 1) 8; m) 13; n) 10; o) 11; p) 9.

10.4. Практическое упражнение «Карьерный рост»

Цель.

Отработать навыки исследования и планирования карьерной перспективы менеджера на основе анализа, проектирования и оценки преемственности продвижения кандидата.

Задание.

1. На примере конкретных вариантов карьерного роста двух реально действующих менеджеров Второго Московского часового завода (рис. 10.1 и рис. 10.2) сравните и проанализируйте последовательность и перспективы их должностного продвижения.

2. Ответьте на предложенные ниже вопросы.

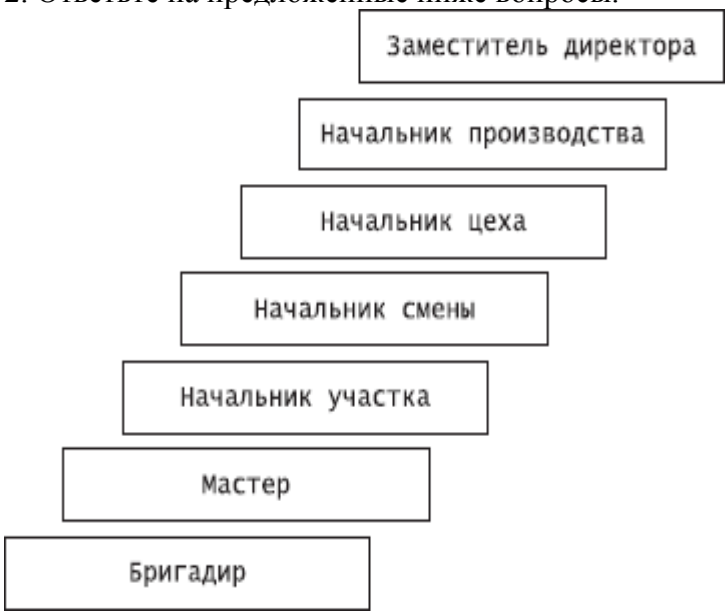

Рис. 10.1. Карьера менеджера: вариант А

Вопросы.

1. Какой из представленных вариантов оценивается в коллективе завода как «блестящая карьера»?

2. Какой из вариантов карьеры потребовал более длительного образования и профессиональной подготовки?

3. В каком из вариантов продвижение на вышестоящие должности более естественно и обоснованно?

Рис. 10.2.Карьера менеджера: вариант Б

4. На реализацию какого из вариантов карьеры потребовалось больше времени?

5. Какой из вариантов перспективнее с точки зрения продвижения на должность директора завода?

6. Какой из вариантов дает большие возможности карьерного продвижения в рыночных условиях?

7. Какой из вариантов карьеры оценивается осуществившим его работником как более успешный?

Ответ: 1) А; 2) Б; 3) А; 4) Б; 5) А; 6) Б; 7) А, Б.

Тема 11. Формирование поведения индивида (поведенческий маркетинг)

Поведенческий маркетинг (ПМ) представляет собой изучение рынка поведения, исходя из стратегии развития организации и в соответствии с требуемыми моделями поведения для адаптации организации к изменениям внешней среды. Различные направления ПМ предполагают изучение поведения сотрудников, клиентов, поставщиков, акционеров. Поведение сотрудников – определяющий фактор в деятельности организации; оно рассматривается как составная часть такого обобщающего показателя, как компетенция персонала.

Компетенция представляет собой совокупность знаний (уровня образования личности), навыков работы (опыта работы и результатов обучения), а также навыков поведения и общения (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе) персонала.

Овладение компетенцией – это не однократный законченный процесс, напротив, оно требует постоянного обновления имеющихся знаний и навыков и приобретения новых; компетенция имеет свой жизненный цикл.

При управлении поведением индивида используют ряд теоретических подходов, ориентированных на научение поведению и изменение мотивационных установок. Управление поведением – это система мер по формированию принципов и норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с

допустимыми затратами. В центре внимания находятся факторы поведения сотрудников, связанные с внешней средой, прошлым опытом сотрудника, последствиями того или иного поведения и их влиянием на эффективность деятельности организации в целом. Управление поведением включает несколько этапов:

• выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации стратегии организации;

• проведение функционального анализа поведения;

• измерение исходной частоты соответствующих поведенческих событий;

• разработку стратегии интервенции, предполагающей упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных.

Предлагаемая для самостоятельной работы ситуация направлена на более глубокую проработку рассмотренных ранее вопросов, формирование практических навыков и умений, необходимых менеджерам.

11.1. Разбор конкретной ситуации «Организация поведения на вьетнамской фабрике „Фост“ в Подмосковье»

Цель.

Отработать навыки изменения установок руководителей и специалистов при внедрении новых условий деятельности организации. Задание.

1. Выявите основную проблему в сфере организации поведения, стоящую перед исполнительным директором фабрики Суворины Н. П. в сложившихся условиях.

2. Определите, какие изменения в установках новых руководителей фабрики необходимы для реализации, поставленной Н. Ваном задачи максимизации прибыли.

3. Укажите причины увольнения главного бухгалтера фабрики Войковой А. А.

4. Спрогнозируйте возможные конфликтные ситуации на фабрике в ближайшем будущем.

Ситуация.[10]

Ситуация развивалась стремительно и не очень приятно для главного бухгалтера фабрики «Фост» Войковой А. А.

После двух месяцев работы в этой организации в сентябре 1999 г. ее вызвал владелец и генеральный директор фабрики Н. Ван. Он достаточно вежливо попросил объяснить, почему фирма платит так много налогов, и предложил подумать о возможности их оптимизации. На заявление Войковой А. А. о том, что она все делает правильно и в соответствии с законами РФ, Н. Ван ответил: «Вы получаете достаточно большую заработную плату, чтобы найти способ сократить эти выплаты».[11] Войкова А. А. возразила, что вести двойную бухгалтерию она не намерена.

После этого разговора Н. Ван вызвал исполнительного директора и порекомендовал ему подобрать нового главного бухгалтера.

В 1993–1995 гг. группа вьетнамцев во главе с Н. Ваном начала реализацию вьетнамских товаров на российском рынке. Дела шли довольно успешно, что позволило создать несколько организаций, в последствии объединенных в холдинг, владельцем которого стал Н. Ван. Созданный Н. Ваном холдинг – многопрофильная организация, занимающаяся различными видами деятельности, в том числе реализацией вьетнамских товаров в РФ. Структура холдинга достаточно централизована, все планы и стратегические решения в области производства и маркетинга принимаются в московском офисе.

---

[10] Ситуация составлена по материалам консультационной деятельности авторов. Название фабрики и имена участников событий изменены.

[11] В 1999 г. заработная плата руководителей фабрики, включая главного бухгалтера, колебалась от 800 до 1000 долл. в месяц.

Лучше всего на рынках Москвы и Подмосковья продавались супы быстрого приготовления (макаронные изделия), поэтому Н. Ван задумал организовать их производство на месте, сэкономив тем самым на транспортных расходах. В соответствии с этим решением в подмосковном городе Лыткарино была открыта фабрика по производству супов быстрого приготовления – ООО «Фост».

Потребовалось некоторое время (1,5–2 года) на получение разрешения, поиск помещения, организацию производства и открытие фабрики по выпуску этих супов. Фабрика вошла в состав холдинга.

По замыслу Н. Вана, фабрика должна была заниматься только производством супов, а их количество и номенклатуру определяли бы в Москве. Было налажено массовое производство супов и обеспечен контроль качества выпускаемой продукции.

Спустя некоторое время, в течение которого фабрика работала, но не так эффективно, как хотелось бы Н. Вану, было принято решение о замене команды управленцев.

С этой целью Н. Ван делает заказ московскому кадровому агентству «Александра» на подбор нового состава руководителей. Одновременно с этим Н. Ван заказывает тому же агентству проведение анализа положения дел на фабрике и разработку предложений по повышению эффективности ее деятельности.

В настоящее время владелец фабрики Н. Ван собирается заняться организацией другого производства, передав свои полномочия по руководству фабрикой новому исполнительному директору Суворину Н. П.

В 1997 г. экономическое положение в Подмосковье характеризовалось ростом отдельных видов производства, незначительной инфляцией, увеличением безработицы. Дела на фабрике шли неплохо. После банковского кризиса 1998 г. положение на фабрике несколько ухудшилось, но к началу 1999 г. дела наладились (табл. 11.1).

Таблица 11.1. Изменение объемов производства продукции ООО «Фост» по годам (%)

Показатель	Годы			
	1996	1997	1998	1999
Объем производства готовой продукции	100	185	250	290

Конкурентами фабрики являются отечественные и зарубежные предприятия, выпускающие аналогичную продукцию. Но по соотношению цены и качества продукция вьетнамской фабрики пока занимает лидирующие позиции именно благодаря цене: при стабильном качестве цена одного пакетика лапши не превышает 1,9 руб.

Производство включает несколько достаточно простых операций: приготовление теста, придание ему вида вермишели, скручивание в спиральки, обжаривание в масле, просушивание в специальных шкафах, расфасовка и упаковка.

Несмотря на кажущуюся простоту технологического процесса, производство обладает некоторыми особенностями, обеспечивающими узнаваемость изделия и соответствующее качество продукции: процентное соотношение ингредиентов для теста, состав приправ, толщина проката теста и ряд других.

Все эти особенности составляют коммерческую тайну, которую вьетнамцы не собираются передавать российской стороне даже в случае назначения исполнительным директором русского сотрудника.

Продукция фабрики выпускается в массовом количестве и включает шесть наименований, которые различаются составом приправ и внешним видом упаковки.

Следует отметить, что производство организовано в помещении бывшего ангара, совершенно не подготовленного к таким технологическим операциям. Элементы охраны труда и техники безопасности, такие как вентиляция и защитные экраны в цехе, присутствуют, но не в полном объеме. Летом в цехах очень жарко, возникают сквозняки, а зимой холодно. Кроме того, не все чаны с горячим маслом укреплены должным образом.

В цехе по выпуску вермишели установлены автоматические линии, выполняющие основные операции по замесу теста, его прокатке, просушке и расфасовке готовой продукции. Есть и ручные операции: контроль качества изделий, внешнего вида брикетиков, а также упаковка готовых брикетиков вермишели в крупные блоки весом до 3 кг.

Фабрика работает в три смены, однако планируется переход к работе в четыре смены и подключение еще одной автоматической линии.

Новый состав руководителей крайне отрицательно относится к сокращению количества функций управления, выполняемых непосредственно на фабрике. По их мнению, в московском офисе не всегда принимают правильные решения: то муку не того качества пришлют, то своевременно готовую продукцию не вывезут. На фабрике считают, что надо отдать местному руководству все функции управления, создать нормальную организационную структуру, включающую службу маркетинга, плановый отдел, отдел нормирования и заработной платы и др. Численность работающих на фабрике см. в табл. 11.2.

Однако Н. Ван, учитывая значительную конкуренцию на рынке супов быстрого приготовления и необходимость удержания цены на том же низком уровне (одно из основных конкурентных преимуществ), решил провести исследование состояния управления фабрикой и выявить направления сокращения издержек производства. По мнению Н. Вана, фабрика работает недостаточно эффективно, персонал растет, а соответствующей отдачи нет.

Таблица 11.2. Численность работающих на фабрике

Показатель	Годы			
	1996	1997	1998	1999
Общая численность работающих	78	151	308	378

На фабрике работают преимущественно российские рабочие из соседних поселков, но есть и небольшая группа вьетнамских технологов и рабочих (12 человек), которая изготавливает специи, осуществляет некоторые контрольные операции и ведает всем тем, что связано с коммерческой тайной производства продукции.

Квалификация российских рабочих преимущественно низкая, поскольку они заняты на самых простых и повторяющихся операциях (1 и 2 разряды). Но получая постоянную, хотя и невысокую заработную плату (1000–1500 руб. в месяц), они согласны здесь работать.

По настоянию Н. Вана на фабрике нет и не должно быть профсоюзной организации. Пока рабочие с этим мирятся.

Новые руководители фабрики (исполнительный директор, его заместители, главный инженер) – специалисты высокой квалификации, жители Москвы. Им назначены оклады в соответствии с расценками, принятыми в московских коммерческих структурах.

Кто есть кто на фабрике.

Н. Ван –возраст около 38–42 лет, имеет европейское образование (не экономическое), живет в РФ уже несколько лет и успешно развивает бизнес, хорошо говорит по-русски, женат на вьетнамке, также говорящей по-русски.

Недоволен работой русских вообще и на данной фабрике в частности.

В течение нескольких лет хорошо зарабатывает на российском рынке, пользуясь недостатками отечественного законодательства.

Н. Ван немногословен, четко знает, что хочет получить от фабрики, но ему никак не удается вывести производство на желаемый уровень эффективности. Он готов платить руководящему составу фабрики, но за это хочет видеть нормально, по его мнению, организованное управление: отлаженные потоки информации, ответственность каждого за порученный участок работы и минимальные затраты на технику безопасности и охрану труда. В связи с этим он не собирается допускать создания профсоюзной организации, но прямо об этом никому не говорит, руководители должны понимать это сами.

Суворин Н. П. –на момент описываемых событий проходит испытательный срок на должности исполнительного директора. Возраст – около 40–42 лет, имеет опыт руководящей

работы на достаточно высоких должностях преимущественно в государственных структурах (численность работающих – около 5000 человек), уволился с последнего места работы (генеральный директор промышленной фирмы) в связи с реорганизацией. Живет в Москве, имеет высшее техническое образование в области пищевой промышленности.

Работу на фабрике ему предложило кадровое агентство, по заказу Н. Вана занимающееся подбором команды управленцев для замены предыдущих руководителей.

Суворин понимает, что работать придется в непривычной для него обстановке, искать нетрадиционные пути решения. Члены команды управленцев, формируемой не им, а кадровым агентством, имеют опыт работы главным образом на крупных самостоятельных предприятиях.

Небольшая заработная плата у рабочих, жесткие условия труда, наличие группы вьетнамских специалистов, владеющих секретами производства – все это создает определенные сложности в организации работы.

Кроме того, остальные руководители постоянно требуют от него, чтобы он переговорил с Н. Ваном о расширении самостоятельности фабрики.

С другой стороны, само по себе производство достаточно простое, ему знакомое, руководителям, и ему в том числе, платят неплохую заработную плату, перспективы увеличения его личной самостоятельности в ведении дел после окончания испытательного срока достаточно хорошие, чтобы согласиться на дальнейшую работу.

Войкова А. А. –главный бухгалтер фабрики. Возраст – около 39–41 года, имеет бухгалтерское образование, большой стаж работы в должностях бухгалтера и главного бухгалтера, также преимущественно в государственных структурах.

Уволилась с предыдущего места работы по семейным обстоятельствам. Проживает в г. Люберцы (Подмосковье), расположенном недалеко от фабрики.

Вынуждена подать заявление об увольнении после разговора с Н. Ваном до истечения своего испытательного срока.

Сухарева Н. Н. –директор кадрового агентства, под руководством которой происходит подбор новой команды управленцев и консультантов по проведению анализа состояния дел на фабрике. Возраст – около 31–33 лет, имеет высшее образование (МГУ). Агентство создала и возглавила два года назад.

Договор с Н. Ваном для нее крайне важен, престижен и выгоден.

Методические рекомендации по разбору ситуации.

1. При рассмотрении первого вопроса следует иметь в виду, что основная задача исполнительного директора – организация производства с целью получения максимальной прибыли и сокращения издержек. Одновременно от него требуется обеспечение необходимого уровня безопасности производства и охраны труда, за нарушение которых он будет отвечать по закону. Кроме того, необходимо *изменение поведения* при общении с Н. Ваном: требуется найти с ним общий язык, суметь доказать, что соблюдение определенного уровня безопасности и охраны труда целесообразно и выгодно, т. к. в противном случае штрафы могут быть намного выше этих затрат. Необходимо также найти *форму взаимодействия* с руководством фабрики и с персоналом, поскольку должность директора в данном случае подразумевает, что он является промежуточным звеном между Н. Ваном (владельцем) и этими руководителями. Целесообразно *создать* из остальных руководителей «команду управленцев» для решения стоящих перед ними задач.

2. Директор кадрового агентства допустила ошибку при подборе команды руководителей для фабрики, сформировав ее из специалистов с опытом работы на больших государственных предприятиях, что не могло не сказаться на их подходах и установках к организации управления на фабрике.

3. При ответе на третий вопрос следует обратить внимание на неправильное поведение главного бухгалтера Войковой А. А. на первой встрече с Н. Ваном. Не до конца поняв его указание, она сразу резко отказалась его выполнять, показав тем самым, что у нее не до-

стает квалификации, чтобы отличить ведение «двойной бухгалтерии» от оптимизации, а также отсутствуют навыки грамотного построения взаимоотношений с руководителем.

4. На фабрике в ближайшем будущем могут возникнуть следующие конфликты:

• между Суворины Н. П. и остальными руководителями;

• между Н. Ваном и руководителем кадрового агентства – из-за подбора недостаточно квалифицированного (с его точки зрения) персонала;

• между Суворины Н. П. и рабочими из-за тяжелых условий труда;

• между группами рабочих (русскими и вьетнамцами).

Тема 12. Организационное поведение в международном бизнесе

В главе рассматриваются аспекты организационного поведения компаний, занимающихся международным бизнесом, связанные с межкультурными различиями. Отправной точкой для изучения влияния, которое оказывают различные культуры на организационное поведение, является понятие «организационная культура». Выделяют национальные, социальные, этические, юридические, политические и экономические особенности разных стран, оказывающие влияние на организационное поведение и организационную культуру компаний.

В упражнениях данной главы раскрывается важность национальной культуры, которая находит воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. В последнее время сформировалась новая дисциплина «Социальная антропология», также рассматривающая эти вопросы. Предлагаемые упражнения уделяют внимание как отличию национальных культур друг от друга, так и специфике поведения людей, принадлежащих к разным культурам. Рассмотрены особенности организационной культуры российских компаний.

Эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним. Для изучения особенностей национальной культуры, оказывающих влияние на организационное поведение компаний, используются различные характеристики. Наибольшую известность получили такие параметры, позволяющие определить культурные различия и культурное сходство, как отношение к природе, отношение ко времени, индивидуализм–коллективизм, дистанция власти, мужественность–женственность, отношение к формальностям, религия, язык и другие.

Для анализа межкультурных различий с успехом используются разные модели, среди которых наибольшее распространение получили модель ценностной ориентации А. Клукхона и Ф. Стродтбека, модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде, а также выделение стран по признаку культурного сходства. Умение анализировать международную среду и осознавать различия в культуре позволяет менеджерам разрабатывать конкретные рекомендации по управлению компаниями, работающими в разных странах, с учетом их особенностей.

Для успешного решения проблемы адаптации сотрудников международных компаний важно понимать факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию.

12.1. Практическое упражнение «Факторы международной среды»

Цель.

Глубже изучить экономические, социальные, национальные и другие особенности различных стран, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний, занимающихся международным бизнесом.

Задание.

В табл. 12.1 приведены основные группы факторов международной среды, влияющих на организационное поведение и организационную культуру компаний. Приведите примеры

конкретных факторов в каждой группе и определите, какое влияние они оказывают (на что влияют и каким образом).

Таблица 12.1. Факторы международной среды и их влияние на организационное поведение и организационную культуру компании

Группы факторов	Конкретные факторы	Влияние на организационное поведение и организационную культуру компании
Социальные факторы	1. 2. 3.	
Этические факторы	1. 2. 3.	
Юридические факторы	1. 2. 3.	
Политические факторы	1. 2. 3.	
Экономические факторы	1. 2. 3.	
Национальные факторы	1. 2. 3.	

Методические рекомендации.

Упражнение выполняется группой из 5–7 человек. Рекомендуется использовать материал учебника «Организационное поведение», дополнив его практическим опытом иностранных и российских компаний, работающих на международных рынках.

12.2. Упражнение – тест «Межкультурные различия»

Цель.

Отработать навыки выявления межкультурных различий и оценки их влияния на организационную культуру.

Задание.

1. Заполните табл. 12.2, обводя по каждому параметру ту цифру, ко– торая наиболее соответствует характеристике страны, в которой вы хотели бы жить. Цифры 1 и 5 означают, что данная характеристика полностью соответствует вашим пожеланиям, а промежуточные цифры – что в вашем представлении о стране в разной степени сочетаются обе характеристики.

Методические рекомендации.

Перед тестированием необходимо повторить материал учебника, содержащий описание моделей межкультурных различий, обратив особое внимание на пять параметров модели Герта Хофстеде: дистанция власти, «мужественность–женственность», «индивидуализм – коллективизм», неприятие неопределенности, краткосрочная или долгосрочная ориентация.

2. Сложите оценки, полученные по группам характеристик 1–5, 6– 10,11–15,16-20, 21–25. Результаты умножьте на 5. Измерение характеристик культур проводится по шкале от 0 до 100.

Группа характеристик 1–5 служит для измерения *дистанции власти.* Чем ближе полученный результат к 0, тем короче дистанция власти, чем ближе к 100, тем дистанция власти длиннее (жесткая иерархия).

Группа характеристик 6-10 показывает *степень мужественности / женственности* организационной культуры. Результат, близкий к 0, говорит о преобладании женской культуры, а близкий к 100 – о преобладании мужских начал в культуре.

Группа характеристик 11–15 позволяет оценить *соотношение индивидуализма и коллективизма* в организационной культуре. Ближе к 0 располагается ярко выраженный коллективизм, а ближе к 100 – крайняя степень индивидуализма.

Таблица 12.2. «Наиболее комфортно я бы чувствовал(а) себя в стране, где…»

№	Характеристика	Оценка	Характеристика
1	детей в семье учат, что их мнение столь же весомо, как и мнение их родителей	1 2 3 4 5	детей в семье учат, что авторитет родителей не должен ставиться под сомнение
2	детей в семье учат, что ничто нельзя принимать на веру	1 2 3 4 5	детей в семье учат, что всему, что говорят старшие или более авторитетные люди, нужно подчиняться безоговорочно
3	подчиненные должны сами определять круг своих рабочих обязанностей и свое положение в фирме	1 2 3 4 5	обязанности каждого сотрудника четко определены
4	подчиненные постоянно спорят с руководством, и иногда трудно разобраться, кто начальник, а кто подчиненный	1 2 3 4 5	старший решает все и строго контролирует подчиненных, а те принимают такое положение, потому что уважают старшего и считают, что он так и должен себя вести
5	преобладает мнение, что политическую систему лучше изменять постепенно, путем дискуссий и демократического голосования	1 2 3 4 5	преобладает мнение, что политическую систему лучше менять радикальным путем
6	люди сочувствуют менее удачливым, а более удачливым завидуют	1 2 3 4 5	люди обожают удачливых и презирают неудачников
7	мотивация на рабочем месте создается приятным окружением, теплотой и дружелюбием	1 2 3 4 5	мотивация на рабочем месте создается четким определением целей и большой долей ответственности, которая считается залогом успеха
8	люди на рабочем месте стараются достичь согласия и не конкурируют друг с другом	1 2 3 4 5	конфронтация считается позитивным явлением, залогом достижений: или вы выдерживаете конкуренцию, или вы никто
9	как мужчины, так и женщины могут быть скромными и сочувствующими, заботиться о качестве жизни	1 2 3 4 5	мужчины должны стремиться к материальному успеху, а женщины должны быть более скромными и сочувствующими, заботиться о качестве жизни
10	любовь означает интимность	1 2 3 4 5	любовь означает эмоциональную поддержку

11	люди поддерживают прочные и продолжительные связи внутри своей группы	1 2 3 4 5	люди выбирают друзей в зависимости от сходных интересов и взаимной симпатии
12	доминируют общинный дух и солидарность	1 2 3 4 5	доминируют одиночество и свобода
13	люди заботятся прежде всего о том, чтобы не потерять лицо, и стараются помочь в этом другому члену группы	1 2 3 4 5	люди заинтересованы прежде всего в том, чтобы придерживаться своих собственных взглядов и стандартов
14	продвижение осуществляется в зависимости от степени лояльности и возраста	1 2 3 4 5	продвижение осуществляется в зависимости от достижений, а не от возраста
15	поведение старшего, который не использует свое положение для того, чтобы получить работу для нуждающегося в ней члена семьи, считается аморальным	1 2 3 4 5	поведение старшего, который старается использовать свое положение для того, чтобы получить работу для нуждающегося в ней члена семьи, считается аморальным
16	детей в семье учат, как жить в условиях хаоса и неопределенности	1 2 3 4 5	детей в семье приучают создавать стройные структуры и избегать неопределенных ситуаций
17	уважают людей, обладающих общими знаниями, потому что они понимают, что делать, практически в любых ситуациях	1 2 3 4 5	очень уважают специалистов и компетентных лидеров
18	вам не нужно везде носить с собой удостоверение личности	1 2 3 4 5	вам нужно везде носить с собой удостоверение личности
19	вы не должны показывать свои чувства на людях	1 2 3 4 5	вы можете показывать свои чувства на людях (в нужное время и в нужном месте)
20	в обществе существует немного общепринятых правил, которым все должны подчиняться	1 2 3 4 5	в обществе существует множество общепринятых правил, которым все должны подчиняться
21	люди четко разделяют добро и зло	1 2 3 4 5	люди подчиняются достижению общей цели, не задумываясь о добре и зле
22	на первом месте стоят сбалансированность и постоянство	1 2 3 4 5	подчеркивается, что все относительно и может измениться в любой момент
23	детей учат спрашивать «Почему?»	1 2 3 4 5	детей учат спрашивать «Что?» и «Как?»
24	люди часто обращаются к своим корням и своему прошлому	1 2 3 4 5	люди могут работать ради цели, которая может быть достигнута только через сто лет
25	люди хотят, чтобы различная информация хорошо сочеталась	1 2 3 4 5	люди могут жить среди противоречивой информации

Группа характеристик 16–20 служит для оценки *степени избежания неопределенности.* Результат, близкий к 0, показывает, что представители данной культуры спокойно относятся к состоянию неопределенности. Результат, близкий к 100, напротив, показывает, что представители такой культуры избегают состояния неопределенности и четко придерживаются заранее утвержденных планов.

Группа характеристик 21–25 служит для измерения *краткосрочной и долгосрочной ориентации.* Чем ближе полученный результат к 0, тем больше ориентация на краткосрочный период, а чем ближе к 100, тем более долгосрочная ориентация характерна для организационной культуры.

12.3. Практическое упражнение «Организационная культура российских компаний»

Цель.

Выявить особенности организационной культуры российских компаний.

Задание.

Проведите сравнительный анализ организационной культуры американских, японских и российских компаний и оцените сходство по каждой характеристике, используя шкалу от 0 до 100 баллов. Степень сходства с американской культурой оценивается от 0 до 50 баллов, абсолютное сходство – 0. Степень сходства с японской культурой оценивается от 50 до 100 баллов, абсолютное сходство – 100. Равноудаленное сходство оценивается 50 баллами. Проставьте в графе 3 баллы, характеризующие, на ваш взгляд, степень близости организационной культуры российских компаний к американским или японским. Методические рекомендации.

Упражнение выполняется индивидуально. Перед выполнением упражнения необходимо ознакомиться с разделом учебника, посвященным исследованию особенностей формирования организационной культуры российских компаний, а также национальной деловой культуры.

Таблица 12.3. Организационная культура компаний США, Японии и России

Характеристики организационной культуры	США	Россия	Япония
Образ компании	Спортивная команда		Семья
Цель бизнеса	Прибыль		Длительное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами		Прибыль — средство достижения целей организации
Ценности	Ориентация на материальные ценности		Ориентация на человека
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе		Подход к человеку как к личности
Человеческие отношения	Функциональные (индивидуализм)		Эмоциональные (коллективизм)
Конкуренция	Высокая конкуренция, победа сильного над слабым		Сотрудничество, гармония, сосуществование
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)		Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)
Принятие решений	Индивидуальные решения: «сверху–вниз»		Коллективные решения: «снизу–вверх»
Продвижение	По способностям, деловым качествам		В соответствии с выслугой лет
Оплата	В зависимости от результата		В зависимости от стажа

Эссе

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом теории организации и организационного поведения, проявление эрудиции. Эссе – это особый литературный и научный жанр, который (в нашем случае) предполагает размышление или комментарий от первого лица по поводу конкретной проблемы. Оно представляет собой собственную рациональную рефлексию (бук. - отражение разумом) на актуальные проблемы.

Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

Примерные темы эссе

1. Организация как социально-экономическая система
2. Системный подход к анализу организации
3. Классификация организаций по способу взаимодействия с человеком
4. Структурные схемы управления собственностью в России
5. Применение закона синергии в командообразовании.
6. Законы организации и их взаимодействие
7. Статическое и динамическое состояние организации
8. Рационализация управления и труда в организации
9. Проектирование организационной структуры организации
10. Перспективы развития организационных структур
11. Институциональная система управления организациями
12. Оценка эффективности организационных систем
13. Теории поведения человека в организации.
14. Поведение индивида в организации, его особенности.
15. Личность и организация.
16. Личность и работа.
17. Процесс формирования и развития личности.
18. Понятие и виды организации.
19. Эффективность деятельности организации.
20. Законы и эффекты восприятия. Атрибуция.
21. Мотивация работников и результативность организации.
22. Механизм и результативность мотивации.
23. Системы вознаграждения работников в организации.
24. Проектирование работ и мотивация работников.
25. Формирование группового поведения в организации.
26. Типы команд в организации.
27. Условия и факторы эффективности групповой работы.
28. Преимущества и недостатки работы в командах.
29. Межгрупповое поведение и управление конфликтом.
30. Анализ структуры управления организации.
31. Механистическая и органическая модели организационного проектирования.
32. Анализ социального партнерства в организации.
33. Анализ качества трудовой жизни в организации.
34. Влияние структуры управления на индивидуальное и групповое поведение работников.
35. Концептуальная модель характеристик работ Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.
36. Лидерство в организации.
37. Концепция стилей руководства Врумя – Йеттона.

38. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
39. Новые теории лидерства.
40. Коммуникативное поведение в организации.
41. Невербальные коммуникации.
42. Управление коммуникациями в организации.
43. Формирование эффективных коммуникационных стилей в организации.
44. Управление поведением организации.
45. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
46. Корпоративная культура и поведение организации.
47. Классификация корпоративных культур.
48. Влияние организационной культуры на персонал фирмы.
49. Влияние корпоративной культуры на инновационную деятельность организации.
50. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры.
51. Перспективы развития корпоративной культуры в России.
52. Формирование и управление репутацией организации.
53. Модель плановых изменений в организации.
54. Управление нововведениями в организации.
55. Причины и формы проявления сопротивления работников переменам в организации.
56. Концепция обучающейся организации.
57. Концепция организационного развития.
58. Управление индивидуальным стрессом в организации.
59. Социализация индивида в организации.
60. Аргументы «за» и «против» социализации.
61. Девиантное поведение в организации.
62. Управление карьерой сотрудников.
63. Формирование поведения индивида в организации.
64. Поведенческий маркетинг.
65. Организационное поведение в международном бизнесе.

Вопросы к индивидуальному собеседованию, задачи

1. Организация как система
2. Внутренняя и внешняя среда организации
3. Типология организаций
4. Организация как процесс
5. Структура и функции организации
6. Система управления организацией
7. Основополагающе законы организации
8. Законы организации второго уровня
9. Интеграционные процессы в организации
10. Принципы рационализации организаторской деятельности
11. Понятие, направления развития и методы исследования организационного поведения.
12. Поведение индивида в организации, его особенности.
13. Эффективность деятельности организации, ее критерии и источники.
14. Сущность, свойства, процесс и значение восприятия.
15. Эффекты процесса восприятия.
16. Понятие атрибуции, ее виды и ошибки.
17. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.
18. Взаимодействия личности и организации.
19. Теории поведения человека в организации.
20. Процесс формирования и развития личности.
21. Индивидуальные различия, относящиеся к изучению ОП.
22. Мотивация: содержание и популярные теории.

23. Самоорганизация индивида.
24. Мотивация и стимулирование работников.
25. Механизм и результативность мотивации.
26. Группы в организации, их классификация, причины создания и характеристики.
27. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие. Преимущества и недостатки работы в группе.
28. Формирование группового поведения в организации.
29. Команды в современных организациях: модель развития, типы.
30. Условия и факторы эффективности групповой работы.
31. Управление межгрупповыми конфликтами.
32. Влияние структуры управления на индивидуальное и групповое поведение.
33. Проектирование организационной структуры. Механистическая и органическая модели организационного проектирования.
34. Социальное партнерство в организации: необходимость, цели, функции, формы.
35. Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в организации.
36. Концептуальная модель характеристик работ Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.
37. Лидерство в организации.
38. Истоки и классические исследования лидерства.
39. Властный и управленческий аспекты организационного лидерства.
40. Концепция стилей руководства Врумя – Йеттона.
41. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
42. Новые теории лидерства.
43. Процесс коммуникации и виды коммуникаций в организации.
44. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.
45. Классификация коммуникативных стилей.
46. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
47. Корпоративная культура и поведение организации.
48. Классификация организационных культур.
49. Формирование и поддержание корпоративной культуры.
50. Изменение корпоративной культуры. Перспективы развития корпоративной культуры в России.
51. Формирование и управление репутацией организации.
52. Организационное развитие: концепция, ее достоинства и ограничения, тенденции развития организации.
53. Изменения в организации: необходимость, типы, стадии.
54. Концепция обучающейся организации.
55. Принципы и стили проведения изменений в организации.
56. Управление нововведениями в организации.
57. Преодоление сопротивления нововведениям.
58. Индивидуальный стресс и управление стрессом.
59. Социализация индивида в организации.
60. Девиантное поведение работников: факторы, способствующие девиации, классификация преступлений и девиаций на работе.
61. Управление карьерой.
62. Поведенческий маркетинг.
63. Управление поведением индивидов внутри организации.
64. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.
65. Модели межкультурных различий.
66. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.
67. Адаптация организаций к межкультурной среде.

Вопросы к тесту

Демонстрационная версия

1. Открытые и закрытые системы отличаются:

А) способностью обмениваться со средой массой и информацией

Б) способностью обмениваться со средой энергией, информацией и управляющими воздействиями

в) способностью обмениваться со средой массой, энергией и информацией

2. Компьютер является примером:

А) технической системы

Б) социальной системы

В) математической системы

3. Система с направленными связями моделируется:

А) неориентированным графом

Б) ориентированным графом

В) смешанным графом

4. Особенности искусственных и естественных систем заключаются:

А) в сложности

Б) в истории появления

В) по типу устройства

5. Суть понятия «элемент системы» наиболее четко отражает следующее определение:

А) «элемент – простейшая часть системы»

Б) «элемент – предел членения системы в определенном аспекте ее рассмотрения»

В) «элемент – относительно независимая часть системы, не связанная с другими ее частями»

6. Одним из главных участников Хотторнских исследований, результаты которых оказали значительное влияние на становление науки Организационное поведение, был:

А) Элтон Мэйо

Б) Макс Вебер

В) Эмиль Дюркхейм

Г) Пауль Гехр

7. Теория Альберта Бандуры, где учитывается важность для личности приобретения опыта поведения в различных ситуациях у других людей, носит название:

А) теории социального обучения

Б) психоаналитической теории

В) гуманистической теории

Г) личностной теории

8. Тенденция восприятия другого человека через его принадлежность к определенной социальной категории, носит название:

А) фасилитации

Б) эффекта «ореола»

В) стереотипизации

Г) атрибуции

9. Группа, достигающая высокой эффективности благодаря четкому распределению ролей и готовности всех членов к взаимопомощи, базирующейся на осознании своего единства и общности согласованных норм и ценностей, в Организационном поведении носит название:

А) рабочей группы

Б) ролевой группы

В) команды

Г) согласованной группы

10. Прибавочная интеллектуальная энергия, возникающая при объединении людей в целостную группу и выражаемая в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, носит название:

А) эффекта пульсара
Б) социальной фасилитации
В) эффекта Рингельмана
Г) эффекта синергии
11. Организационное поведение как наука базируется на достижениях таких поведенческих наук, как:
А) анатомия
Б) биология
В) кибернетика
Г) психология
Д) политология
Е) право
Ж) социальная психология
12. Основными подходами к обучению в науке Организационное поведение являются:
А) личностный
Б) постепенный
В) бихевиористский
Г) когнитивный
Д) самообучение
Е) реактивный
Ж) групповой
13. Развитие ассоциаций между стимулами и реакциями посредством опыта в теории научения представлено методами:
А) методом Павлова
Б) методом Чампи
В) методом Бехтерева
Г) методом Иванова
Д) методом Макинтоша-Флетчера
Е) методом Скиннера
Ж) методом Грейнера
14. Механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигается эффективность групп, в Организационном поведении носят название:
А) групповых норм
Б) групповых эффектов
В) групповых законов
Г) групповых правил
15. Один из первых, кто подчеркивал важность групп в организации, был:
А) М. Вебер
Б) Э. Дюркхейм
В) Г. Мюнстерберг
Г) П. Гехр
16. По целостности команды в Организационном поведении делят на:
А) целые
Б) разрозненные
В) кросс-функциональные
Г) интактные
Д) локальные
17. К процессуальным теориям мотивации, рассматриваемым в Организационном поведении, относят:
А) теории индивидуальных различий
Б) теория гигиены мотивации

В) теория справедливости
Г) теория ожидания
Д) комплексную теорию
Е) трех типов приобретенных потребностей.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета и экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на зачете и экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на зачете или экзамене.

Таблица 4.1 – Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	86-100 % правильных ответов
Хорошо	71-85 %
Удовлетворительно	51- 70%
Неудовлетворительно	Менее 51 %

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);
2. Более 75 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);
3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом) Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);
4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка хорошо ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка удовлетворительно ставится если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка неудовлетворительно ставится если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 51-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на ис-

точники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТов;

«Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТов; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту. По дисциплине