

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**Е. В. Клиппенштейн**

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов  
магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

УДК 316.35: 316.62

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ  
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"  
С. В. Саванович

**Клиппенштейн, Е. В.**

Теория организации и организационное поведение: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов магистратуры по напр. подгот. 38.04.02 Менеджмент/ Е. В. Клиппенштейн. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 125 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с программой дисциплины "Теория организации и организационное поведение" и предназначено для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 "Менеджмент". В пособии определены цели, задачи и структура дисциплины, ее содержание и методические указания по изучению лекционного материала, задания и рекомендации к их выполнению для практических занятий, содержание и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения, порядок проведения промежуточной аттестации, а также список источников по дисциплине.

Табл. 13, рис. 9, список лит. – 22 наименования

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 06.04.2022 г., протокол № 04

УДК 316.35: 316.62

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный  
технический университет", 2023 г.  
© Клиппенштейн Е. В., 2023 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению.....	9
Тема 1. Современные теории исследования организации.....	9
Тема 2. Законы организации .....	16
Тема 3. Организационное проектирование .....	22
Тема 4. Взаимодействия личности и организации .....	33
Тема 5. Группы в организации: формирование, виды, эффективность.....	40
Тема 6. Управление поведением групп в организации.....	47
Тема 7. Социально-психологические аспекты управления поведением групп в организации .....	53
Тема 8. Организационная культура .....	58
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	64
Тема 1. Современные теории исследования организации.....	64
Тема 2. Законы организации .....	69
Тема 3. Организационное проектирование .....	72
Тема 4. Взаимодействия личности и организации .....	76
Тема 5. Группы в организации: формирование, виды, эффективность.....	77
Тема 6. Управление поведением групп в организации.....	82
Тема 7. Социально-психологические аспекты управления поведением групп в организации .....	85
Тема 8. Организационная культура .....	92
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	96
3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы.....	96
3.2 Тематика контрольных работ .....	97
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации (зачета с оценкой).....	99
4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации .....	99
4.2 Контрольные вопросы по дисциплине .....	102
5 Методические указания к выполнению самостоятельной работы.....	104
5.1. Структура самостоятельной работы студентов.....	104
5.2. Методические рекомендации по выполнению реферата .....	104
5.3. Тематика рефератов.....	107
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Диагностика функционально-ролевых позиций в управленческой команде.....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Шкала способностей и направленности.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Подбор людей для формирования работоспособной команды.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Свойства психологического климата.....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Образец титульного листа контрольной работы.....	124

## ВВЕДЕНИЕ

Организация как объект исследования и/или управления представляет собой сложную систему. Каждая организация уникальна как человек, активно взаимодействует с внешней средой (другими организациями, государством и отдельными людьми), изменяется во времени и изменяет свои цели. Внутренне организация также неоднородна; ее составляют различные группы людей, имеющие собственные цели и интересы, взаимодействующие друг с другом и внешней средой. Таким образом, теория организации выполняет три основные функции:

1) *познавательную*: должна изучать и объяснять процессы и явления, связанные с созданием, функционированием и развитием организации, ее природу, содержание и сущность;

2) *практическую*: должна разработать принципы и методы эффективного функционирования организации, управления ею и ее частями;

3) *прогнозно-прагматическую*: должна представлять научные прогнозы развития организации.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с утвержденной основной профессиональной образовательной программой по направлению магистратуры 38.04.02 Менеджмент.

Целью освоения дисциплины "Теория организации и организационное поведение" является формирование у магистрантов понимания роли организационных и поведенческих факторов эффективного функционирования организации, содержания и психологических механизмов регуляции взаимодействия личности и организации и развитие практических навыков в области исследования поведенческих проблем управления организацией.

Задачи изучения дисциплины:

– формирование представления об основных концепциях теории организации;

– изучение методов диагностики социально-психологических факторов организационного поведения, анализа и оценки эффективности организационной структуры;

– формирование навыков организации и управления работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

– научные основы построения современной организации;

– основные социально-психологические факторы организационного и группового поведения людей;

– организационные и социально-психологические факторы повышения эффективности управленческих решений;

*уметь:*

– выбирать и осознанно применять методы диагностики социально-психологических факторов организационного поведения, анализа и оценки эффективности организационной структуры;

– выбирать релевантные ее целям, технологиям, размеру и внешнему окружению модель структуры организации, тип культуры;

*владеть:*

– методами группового принятия решений;

– методами оргдиагностики;

– умением правильно выбрать тип организационной структуры и разработать рекомендации по формированию подходящего типа организационной культуры.

Дисциплина "Теория организации и организационное поведение" изучается в первом семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (зет), т. е. 108 академических часов контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплины – дифференцированного зачета.

Из них для студентов заочной формы обучения аудиторные занятия составляют 18 ч, в т. ч. 2 ч – установочная лекция, 4 часа – лекционные занятия и практических (семинарских) занятий – 12 ч. Студенты заочной формы обучения во внеаудиторное время выполняют контрольную работу в соответствии с заданием и методическими указаниями, приведенными в третьем разделе настоящего пособия.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 16 ч – лекции, 14 ч – практические занятия;
- заочная форма обучения: 2 ч – лекции, 6 ч – практические занятия.
- очно-заочная форма обучения не предусмотрена.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация).

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий.
- задания для контрольной работы (для студентов заочной формы обучения);

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине предусматривает положительную оценку выполненных заданий для практических занятий, успешную защиту контрольной работы (для заочной формы обучения).

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"; 2) "зачтено", "не зачтено"; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система и критерии выставления оценки

Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
<b>1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2. Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задачи данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных учебно-методических материалов, позволяющих самостоятельно изучать дисциплину "Теория организации и организационное поведение".

В первом разделе приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по её изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Четвертый раздел содержит методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.



# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Современные теории исследования организации**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Эволюция современной теории организации.
2. Структурные и контекстные (содержательные) характеристики организации.
3. Механизмы и средства интеграции компонентов организационной системы.

### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – ознакомление с понятием "организация" и его трансформацией в зависимости от подходов изучения.

Результатом изучения темы является формирование знаний о структурных и контекстных характеристиках организации, механизмов и средств интеграции компонентов организационной системы.

### **Методические материалы по теме 1**

#### *Эволюция современной теории организации*

В процессе развития учений о развитии организации теоретики пришли к выводу, что нельзя рассматривать экономическое развитие только через призму экономического роста, а следует большее внимание уделять инвестированию в инновации и в человеческий капитал, обращать внимание на мотивы потребителей, определять достаточную меру регулирования экономических отношений (таблица 2). Большую часть выявленных особенностей и факторов развития можно перенести даже на такой объект как промышленная корпорация и рынки. Согласно институциональной теории, *промышленная корпорация* – это такая организация, которая обеспечивает координацию ресурсов и подвержена влиянию институциональной среды, которая порождает транзакционные издержки – издержки координации и разрешения конфликтов по поводу использования ограниченных ресурсов. Следовательно, развитие предприятия

зависит от развития социального партнерства и создания благоприятной социальной среды.

Таблица 2 – Современные подходы к исследованию организации

Теория, ее автор	Краткое содержание теории
1	2
Структурные концепции организационного развития акцентируют внимание на динамике внутренних переменных организации, на движущей силе изменений; на взаимодействии внутренней и внешней среды предприятия	
Ч. Барнард	Организация – это система осуществления скоординированных действий, целью которых является предоставление индивидам возможности достичь таких результатов, которых они не смогли бы добиться поодиночке. Выделяется два типа организаций: формальные и неформальные. В современном обществе главенствующим началом является <i>формальная организация</i> – это "осознанный, сознательный, целенаправленный вариант человеческой кооперации...". Причины социальных неудач кроются в невозможности обеспечить сотрудничество в рамках формальных организаций
<i>Теория институционализма</i> (Дж. Гэлбрейт, Дж. Коммонс, Т. Веблен и др.)	В теории выявление факторов развития происходит на основе принципа историзма. Выводы: 1) нельзя рассматривать только экономические интересы человека, необходимо учитывать все его стимулы и устои ("институций"); 2) необходимо использовать математические модели для анализа экономических и психологических процессов; 3) требуется государственное регулирование экономики и ее развития; 4) экономическое развитие нужно рассматривать в связке с этическими, политическими, социальными, правовыми проблемами; 5) движущей силой развития являются институты (политические организации, предпринимательство, кредитные учреждения, законодательство и др.)
<i>Популяционно-экологическая теория</i>	Теория утверждает, что выживают предприятия с характеристиками, отвечающими требованиям и критериям отбора внешней среды. Адаптивность к внешней среде вырабатывается сознательно, благодаря наличию процессно-ориентированных подразделений; департаментизации по результату; централизации основных и децентрализации обслуживающих функций, выделение ключевых продуктов, ключевых рынков и ключевых клиентов
<i>Теория рациональной случайности</i>	Теория предполагает, что развитие определяется правильностью расстановки целевых приоритетов, а также согласованием интересов множества составляющих промышленная корпорация лиц. Иными словами цель организации должна соответствовать индивидуальным целям различных заинтересованных групп. В то же время готовность к ограничениям увеличивает вероятность эффективного развития, так как снижается риск конфликтов. Подходы к управлению эффективным развитием строятся на использовании принципа рациональности, эффективность нужно рассматривать как взаимосвязь научно-технического, социально-экологического и экономического эффектов

1	2
<i>Модель транзакционных издержек О. Вильямсона</i>	Фирмы отличаются особым механизмом регулирования контрактных отношений. Каждому типу контракта соответствует особая регулятивная структура, под которой подразумеваются организационные механизмы, используемые для оценки поведения участников, разрешения возможных споров, адаптации к неожиданным изменениям, применения санкций к нарушителям. Защиту классического контракта обеспечивает рынок, неоклассические контракты регулируются трехсторонней структурой, принимающей форму арбитража
<i>Теория операционных издержек (Р. Коуз)</i>	Организация развивается эффективно, если при самостоятельном осуществлении деловых операций, она имеет меньшие затраты, чем при их осуществлении через рынок. Таким образом, эффективность развития является следствием снижения транзакционных издержек
<i>Теория зависимости от ресурсов</i>	Промышленная корпорация не пассивно воспринимает внешние воздействия (как в популяционной теории), а управляет окружающей средой для достижения поставленных целей. Цель управления развитием предприятия сводится к организации таких хозяйственных связей, которые приведут к росту ресурсоотдачи. Развитие возможно в нескольких вариантах: рост за счет внутренних ресурсов; рост за счет поглощения; рост за счет перераспределения внутренних ресурсов и ориентации на приоритетные направления; рост за счет избавления от невыгодных направлений, не обеспеченных ресурсами; рост за счет передачи (аутсорсинга) какого-либо непрофильного вида деятельности, не обеспеченного ресурсами в достаточной степени

Но все вопросы исследования современной организации направлены на повышение эффективности ее функционирования в условиях ожесточенной конкурентной борьбы и трудно прогнозируемой в своих изменениях внешней среды. Именно нестабильность внешней среды приводит к формированию новых концепций организации, механизмов воздействия и взаимодействия как структурных элементов организации, так и ее внешнего окружения.

Ричард Дафт характеристики организаций подразделяет на два типа – структурные и контекстные.

*Структурные характеристики* дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний: формализованность, специализация (разделение труда), иерархия, централизация и профессионализм.

*Контекстные характеристики* описывают организацию в целом, а также ее внешнюю среду, которая влияет на организацию и формирует ее структурные

характеристики: размер, технологии, окружающая среда, цели и стратегии и культура.

*Механизмы координации* являются синонимами таких понятий, как альтернативные методы "организации" (Коуз Р.), структура управления транзакциями (О. Уильямсон) или просто основные, базовые экономические институты. Различия между этими механизмами сводятся к основным отличительным особенностям (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение трех основных механизмов координации

Критерий сравнения	Механизмы координации		
	"Рынок"	"Сеть"	"Иерархия"/"Фирма"*
Типичный контракт	Контракт купли-продажи	Отношенческий "рамочный" контракт о сотрудничестве	Трудовой контракт найма
Типичная транзакция	Транзакция сделки	Все виды транзакций	Транзакция управления
Степень интеграции	Дезинтеграция	Квазиинтеграция	Полная интеграция
Способ координации действий	Цены	Переговоры	Команды
Длительность взаимоотношений	Любые отношения (от "одноразовых" до долгосрочных)	Среднесрочные и долгосрочные отношения	Долгосрочные отношения
Автономность участников	Полная	Ограниченная	Отсутствует
*Фирма – частный случай иерархического механизма координации			

Но при этом необходимо помнить, что все перечисленные особенности механизмов координации в значительной степени дополняют друг друга, поэтому рассматривать их по отдельности некорректно.

*Рынок* – это механизм координации, предполагающий свободный выбор целей, способов их достижения и партнеров. Рынок предполагает наличие кратковременных взаимодействий без требования к поддержанию отношений между партнерами в будущем, поэтому эти отношения носят обезличенный характер. Краткосрочность сделок обычно предопределяет жесткие условия контракта.

*Иерархия* – это механизм координации, основанный на фиксированных связях административного подчинения типа "начальник – подчиненный",

расположенных в один или несколько уровней, то есть образующих определенную иерархическую структуру. В рамках механизма координации отсутствует самопроизвольность действий агентов. С момента вступления в иерархию агенты ограничивают свои права и обязанности, выполняя работу в пределах должностных инструкций и полномочий, данных принципалом (заказчиком).

*Сеть, или "отношенческая" контрактация* – это механизм координации, предполагающий длительность отношений агентов, но сохраняющий возможность самостоятельного принятия ими части своих решений. Виды сетей: *межфирменный стратегический альянс, сеть создания стоимости, фокальная сеть поставок, динамическая фокальная сеть, виртуальная организация*. Кроме того, можно выделить еще два типа гибридных механизмов, аналогичные сетям: *франчайзинг и кластеры*.

#### **Терминологический словарь:**

*Виртуальная организация* – межфирменная сеть, состоящая из малых и средних фирм, кооперирующихся в пул для взаимного обучения и достижения целей, непосильных для каждого из участников в силу их размера и ограниченности ресурсов.

*Диапазон контроля* – сколько человек подчинено одному руководителю.

*Динамическая фокальная сеть* нестабильная сеть с внутренней конкуренцией и открытым входом для аутсайдеров, стремящаяся к увеличению совокупного размера сети.

*Естественная организация* (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Этциони) – функциональные организации рассматриваются как объективный самосовершенствующийся процесс, в котором присутствует, но не преобладает субъективное начало.

*Институциональная модель* (Д. Норт) – формы и поведение организации определяются обычаями, традициями, нормами.

*Интеракционистская модель* (Ч. Бернард) – организация рассматривается как система длительных взаимодействий между ее членами, которые вносят в организацию собственные ожидания и ценности.

*Кибернетическая модель* (С. Бир, Д. Форрестер, С. Янг) – предлагает построение полной математической модели организации с учетом многочисленных обратных связей. Различают механистическую и органическую модели проектирования.

*Кластер* – географически локализованная стратегическая межорганизационная сеть, объединяющая ресурсы и ключевые компетенции не только фирм, но и других организаций.

*Контекстные характеристики организации:* размер, технологии, используемые в организации, окружающая среда, цели и стратегия организации, культура организации.

*Конфликтная модель* (Р. Холл) – организация имеет множество противоречивых целей и действует в условиях противоречивых интересов различных членов организации или ее групп.

*Межфирменный стратегический альянс* – форма горизонтальной квазиинтеграции, отличительным признаком которой является сотрудничество конкурентов, действующих на одной и той же ступени цепочки создания стоимости и объединяющих ресурсы для решения общих стратегических задач.

*Механистическая модель* (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер);

*Организация* – это 1) деятельность по упорядочению набора элементов во времени и пространстве; приведение элементов в систему; 2) строение, устройство чего-либо; 3) юридическое лицо, не связанное с производством; государственное учреждение; 4) объект, обладающий внутренней структурой; совокупность людей, объединенных общей целью и имеющих представляет собой иерархическую структуру.

*Организация-община* (Э. Мэйо) – главный регулятор функционирования – принятые в организации нормы поведения.

*Органическая модель* (Т. Берне, Д. Сталкер) – общество сравнивается с живым организмом, в котором все части взаимозависимы.

*Проблемная модель* (В. Франчук) – проблемы организации рассматриваются не как препятствия, помехи в ее развитии, а как выражение естественных потребностей и возможностей их реализаций.

*Процессная модель* (А. Богданов) – общество рассматривается как непрерывный процесс соединений (ассоциаций) и разъединений (диссоциаций). Общество не имеет устойчивой структуры.

*Сеть создания стоимости* – сеть, состоящую из партнеров, обслуживающих специфические рынки или заказы клиентов.

*Социотехническая модель* (А. Райе, Э. Трист) – основана на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства.

*Структурные характеристики организации* – формализованность, специализация, иерархия власти, диапазон контроля, централизация, профессионализм, соотношение персонала.

*Фокальная сеть поставок* – это сеть, в которой, крупная компания является центральной единицей (фокальной фирмой), а ее формально автономные поставщики, расположенные на разных ступеньках создания стоимости находятся в зависимом положении. Сеть может быть устойчивой.

*Франчайзинг* – это гибридный механизм координации, когда компания (франчайзер) предлагает партнеру (франчайзи) пользоваться за плату своей торговой маркой и наработанными технологиями.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите основные исторические вехи становления теории организации.
2. Перечислите причины, по которым управление поведением людей в организациях неодинаково в различных странах.
3. Перечислите основные компоненты модели управления организацией.

4. Каким образом осуществляется управление организацией: посредством управления людьми и группами, или посредством создания регламентов взаимодействия людей (координацией)?

5. Какие знания, умения и навыки в области менеджмента нужны для обеспечения высокой эффективности функционирования организации?

6. Опишите основные направления развития теории организации.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 10-25], [2, с. 84-113], [3, с. 13-39, 199-223].*

## **Тема 2. Законы организации**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Взаимосвязь законов организации: композиции; пропорциональности; наименьших; онтогенеза; синергии; упорядоченности; информированности; единства анализа и синтеза; развития; самосохранения.

2. Принципы статической и динамической организации

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – ознакомление с законами организации и принципами их реализации.

Результатом изучения темы является знание основных закономерностей развития организации.

### **Методические материалы по теме 2**

#### *Взаимосвязь законов организации*

Закон – это категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира.

В общем виде *законы организации* – это устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами.

*Закономерность является частью закона.* Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.



Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от страны, географического положения, сферы деятельности организации. Особенное – это часть закона, не меняющая его суть, но отражающая особенности организаций как социальной системы, например общий уровень культуры и профессиональной подготовки и т. д.

*Закон композиции* отражает необходимость согласования целей организации. Свое отношение к проблеме реализации этого закона Г. Эмерсон выразил следующим образом: "Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной". Из этого следует, что в целенаправленных системах имеются: проблема определения общей цели, проблема многих целей и проблема согласования многих целей.

#### *Закон пропорциональности*

Пропорциональность отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость. Важнейшими методами обеспечения пропорциональности являются балансовые методы, методы оптимизации, сетевые методы и др.

Реализация закона пропорциональности и композиции требует использования набора принципов планирования, координации и полноты.

*Закон наименьших* гласит, что структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью. Наглядный пример проявления закона наименьших: скорость эскадры определяется скоростью самого тихоходного судна в ней.

*Закон онтогенеза* характеризует единство стадий жизненного цикла системы от ее зарождения до разрушения. При решении любых вопросов обеспечения конкурентоспособности и эффективности любых объектов следует

учитывать взаимосвязи и интеграционные процессы по всем стадиям их жизненного цикла.

*Закон синергии* – один из ведущих законов организации, означающий, что для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

Позднее концепция синергизма получила расширительное толкование и дополнилась понятием возможного отрицательного синергетического эффекта, когда результаты объединенных элементов не достигают суммарных результатов до объединения:  $2 + 2 < 4$ .

Социальная составляющая, включающая организационную культуру, методы управления, социальный климат, является основным источником синергетического эффекта, только человеческие ресурсы способны приносить экономические результаты. Именно недостаточное внимание к социальной составляющей приводит к возникновению отрицательного синергетического эффекта.

*Закон упорядоченности* утверждает, что главным связующим звеном системы является упорядоченная информация.

*Упорядоченность* — это характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей.

Отсюда следует, что повышение качества информационного обеспечения системы инновационного менеджмента является главным условием качественного функционирования системы и достижения конкурентоспособности выпускаемых ею товаров.

#### *Закон информированности*

Информационная среда управления организацией подчиняется действию закона информированности: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения) она имеет. Чем больше качественной информации, тем устойчивее организация.

В управлении выделяются следующие *характеристики информации*: объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

*Закон единства анализа и синтеза* предполагает рассмотрение в единстве процессов структуризации, детализации, распределения, специализации, т. е. анализ с обратными процессами соединения, укрупнения, универсализации, т. е. синтез. Анализ сосредоточивается на структуре, он показывает, как работают части целого. Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему компоненты действуют именно так, а не иначе. Поэтому анализ дает значение, а синтез – понимание.

*Закон развития* гласит, что любая система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс.

Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы, который включает семь взаимосвязанных этапов: порог чувствительности (О – А), внедрение (А – В), рост (В – С), зрелость (С – D), насыщение (D – E) спад (E – F) и крах (F – G) (рисунок 1).

В соответствии с этим законом каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Закон развития опирается на ряд *принципов* (правил): *инерции* (или запаздывания), *эластичности*, *непрерывности* и *стабилизации*.

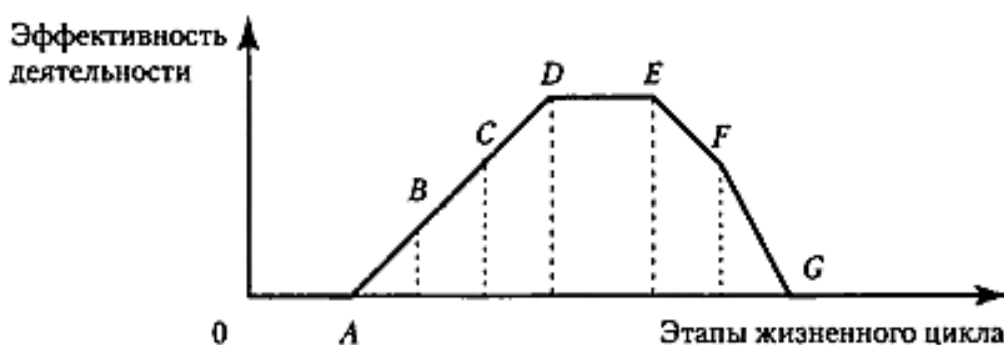


Рисунок 1 – Этапы жизненного цикла организации

*Закон самосохранения* – каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Самосохранение организации

зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т. п.

*Выживание организации* – одно из ключевых понятий в современной теории организации и управленческой практике, которое используется для итоговой характеристики процесса жизнедеятельности организации или анализа уровня ее жизнеспособности.

*Устойчивость организации* может быть по отношению к структуре системы или же к функциям, определяющим ее функционирование.

#### *Принципы статической и динамической организации*

Этапы жизненного цикла можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

*Статическая группа* включает: *порог нечувствительности и ликвидацию*. Организацию, находящуюся в статической группе, называют статической организацией. В такой организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития.

*Динамическая группа* включает: *внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад и крах*. Организацию, находящуюся в динамической группе, называют динамической. В такой организации преобладают координирующие действия.

Рассмотрим принципы, которые входят в состав механизма реализации законов организации и законов для организаций.

#### Принципы приоритета:

– *принцип приоритета цели*: в системе "цель – задача – функция" наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция. Функции – это виды конкретных работ. Из цели вытекает ряд конкретных задач, из задач вытекает набор функций;

– *принцип приоритета функций над структурой при создании организаций*: создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций;

– *принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях*, в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие появляются;

– *принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения (звена)*: при создании организации собственник или учредители должны подбирать под себя персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организации;

– *принцип приоритета объекта управления над субъектом*: руководители и главные специалисты должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

Принципы соответствия:

– *принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами*: каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач;

– *принцип соответствия распорядительства и подчинения*: у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных. Не допускается ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя;

– *принцип соответствия эффективности производства и экономичности*: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности;

– *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления*: как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги;

– *принцип прямоточности*: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций;

– *принцип ритмичности*: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам;

– *принцип пропорциональности*: производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания;

– *принцип синхронизации (системный принцип)*: среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

### **Терминологический словарь:**

*Законы организации* – это устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами.

*Эмерджентность*: получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте обоснование закона развития.
2. Как проявляется закон самосохранения в биологических и социальных системах?
3. Следствия закона относительных сопротивлений.
4. Дайте формулировку закона синергии, назовите синергические связи и отношения.
5. Как отражается в законе синергии процесс организации и самоорганизации.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2*: [1, с. 27-33, 81-92], [2, с. 358-378], [3, с. 7-12].

## **Тема 3. Организационное проектирование**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Цели и задачи и методы проектирования организационной структуры.
2. Этапы организационного проектирования.
3. Исследования Лоуренса и Лорша.
4. Влияние контекстных характеристик на организационные отношения.

Зависимость организационной структуры от этапа жизненного цикла организации.

5. Подходы к оценке эффективности организации. Системная модель эффективности. Четыре множественных критерия организационной эффективности.

6. Организация как система противоречий: модель эффективности. Критерии и факторы организационной эффективности.

### **Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – ознакомление с методами и процессом проектирования организационной структуры.

Результатом изучения темы является знание зависимости организационной структуры от этапа жизненного цикла организации, размера организации, ее технологического уклада и прочих факторов внутренней и внешней среды. Формируется представление и системной модели эффективности, критериях ее оценки.

### **Методические материалы по теме 3**

*Организационное проектирование* можно рассматривать в двух аспектах: как функцию организации и как метод организации целостных структурных образований.

В первом понимании организационное проектирование представляет собой процесс разработки структурных составляющих и их взаимосвязей в моделируемой системе, при реализации которых целостное образование имело бы устойчивость, надежность и экономичность при функционировании.

Во втором аспекте проектирование выступает как научно- практический метод применения законов теории организации и принципов интеграции компонентов в целостное образование.

*Задачи* организационного проектирования представлены на рисунке 2.

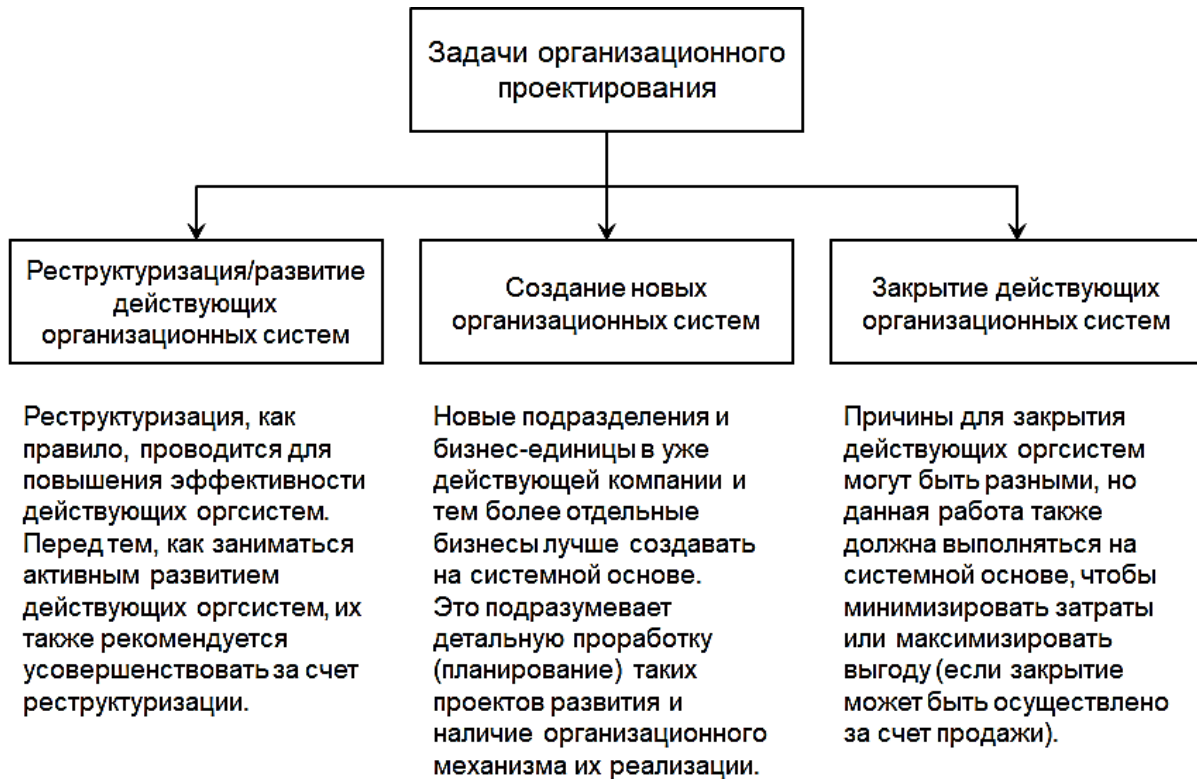


Рисунок 2 – Задачи организационного проектирования

*Методы проектирования организационной структуры:*

- 1) метод аналогий;
- 2) метод структуризации целей;
- 3) метод организационного моделирования.

Процесс оргпроектирования совершается в три стадии (рисунок 3).

*Взаимосвязь технологии и организационного проектирования*

Хотя существуют различные определения *технологии*, обычно ее понимают, как "действия, которые индивид выполняет над объектом с применением инструментов или механических устройств или без их применения для некоторого изменения этого объекта".



Методы производства могут трансформироваться: изготовления продукции по заказам (единичное производство) – серийное производство – массовое производство – непрерывное производство<sup>1</sup>.

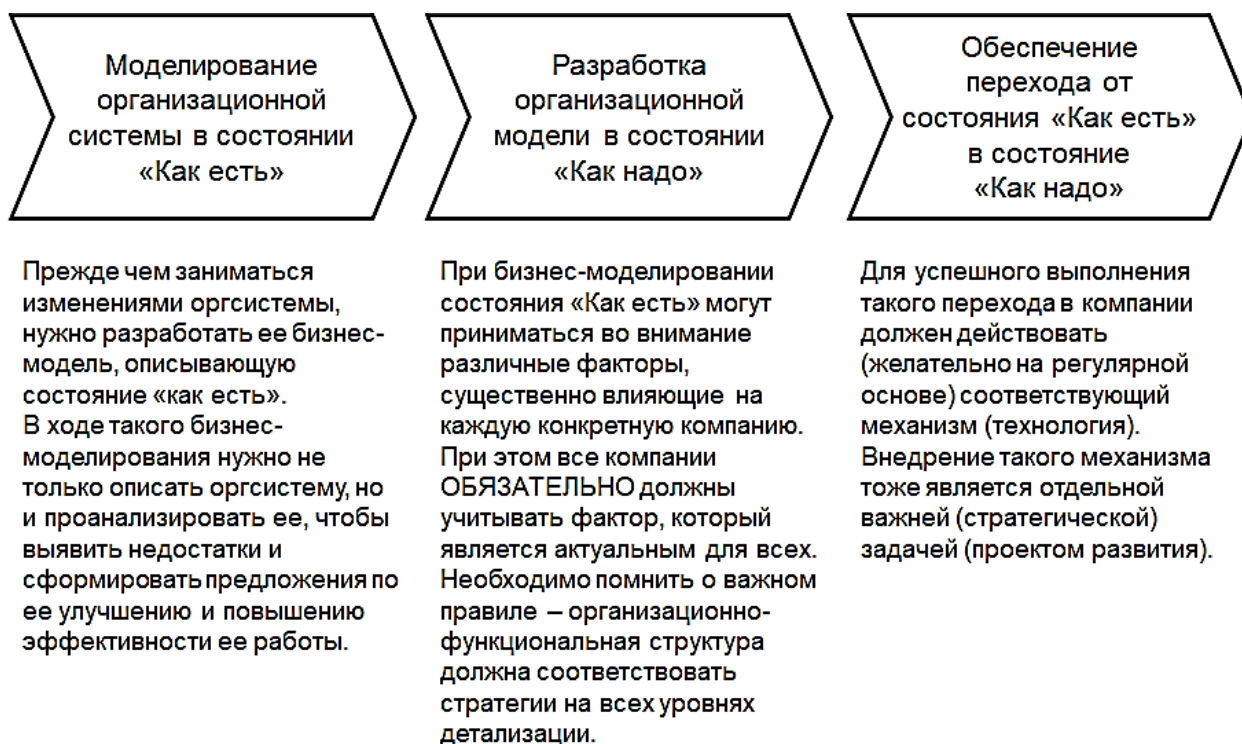


Рисунок 3 – Основные этапы (стадии) организационного проектирования

В соответствии с категориями технологии, организационная структура имеет отличия:

1. Организации с единичным производством, более гибкие, т. к. используются органические модели, в которой рабочие обязанности и ответственность менее четко определены. Организации с массовым и непрерывным производством более специализированные и формализованные, т. е. в них используются механистические модели.

2. Организации с единичным производством имеют больше вербальных коммуникаций, чем письменных сообщений; организации с массовым и непрерывным производством производят больше письменных сообщений.

<sup>1</sup> В 60-х гг. XX в. исследователи провели анализ организационных структур 100 производственных фирм Южной Англии, чтобы определить влияние структуры организации на эффективность ее работы; широкое признание получили ее выводы относительно технологии структуры.

3. Позиции администрации более специализированы в серийном производстве, чем в единичном.

Соотношение технологии со структурой организации может быть основано на основных функциях: разработке изделий, производстве и маркетинге.

*Влияние внешней среды на структуру организации.*

Американские исследователи Лоуренс и Лорш сделали свои выводы на основе подробного исследования фирм по производству пластиков, продуктов питания и контейнеров, в процессе которого ввели три термина, которые стали широко использоваться в теории и практике модели организации: *дифференциация, интеграция и окружающие условия* (рисунок 4). Лоуренс и Лорш определили организационные части, или подсистемы, как маркетинг, производство и исследования, а окружающие условия (части окружающих условий) как рынок, технико-экономические и научные субусловия.

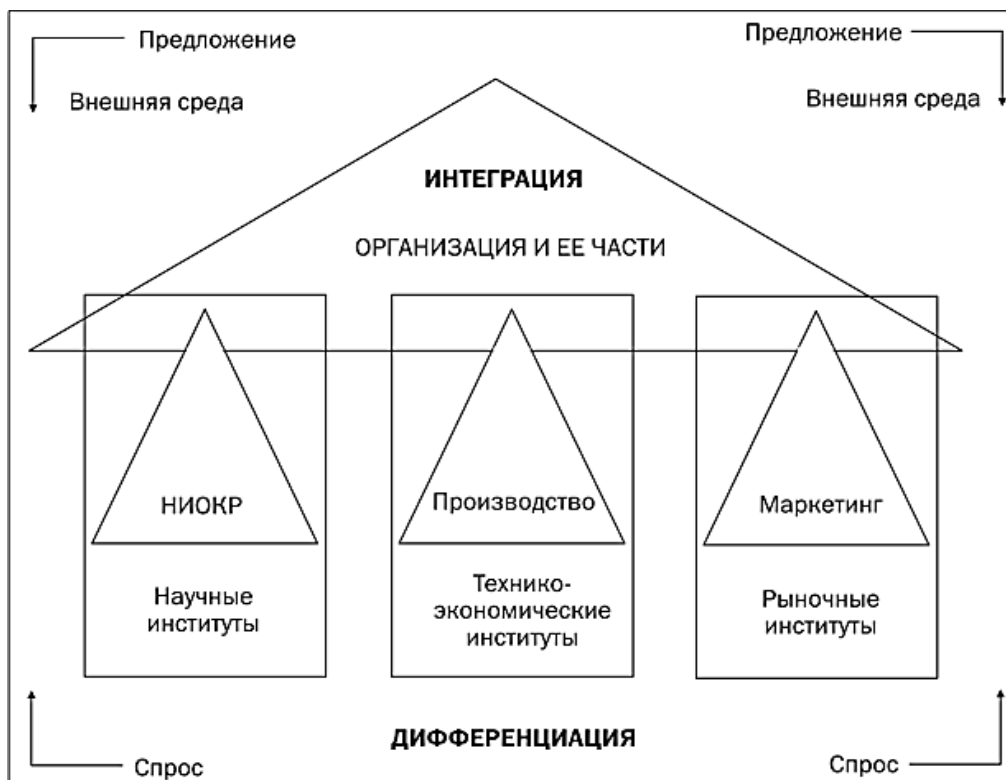


Рисунок 4 – Концепция модели Лоуренса и Лорша

*Дифференциация* – степень различия между частями организации за счет индивидуальных и структурных различий.

*Интеграция* – объединение усилий различных организационных структур и индивидов посредством управления, планирования и руководства.

Сторонники механистической модели определяют интеграцию как создание правил и процедур для управления поведением членов организации. Однако правила и процедуры теряют свою эффективность, когда окружающая среда становится нестабильной. В высокодифференцированных организациях необходимо использовать обоюдное регулирование как средство достижения интеграции. Чем больше дифференциация, тем важнее и труднее достичь интеграции.

### *Интегральная конструкция*

Множество комплексных факторов и параметров составляет оптимальную организационную структуру (рисунок 5). Как видно, ключевыми решениями модели являются: разделение труда, управляемость, распределение контроля и делегирование полномочий. Они отражают взаимодействие этих факторов между средой и менеджерами.



Рисунок 5 – Интегративные рамки организационного проектирования

Именно поэтому ключевые решения являются сложными, и менеджеры не имеют возможности сконструировать наилучшую структуру. Оптимальная модель зависит от взаимодействия факторов: размеров организации, среды и менеджмента. Согласование соответствующей структуры с этими факторами является основой теории и практики *случайной модели*.

Общая структура задач и власти для принятия ключевых решений представляет специфическую *организационную модель*.

Альтернативные модели находятся вдоль континуума, на одном краю которого расположена механистическая, а на другом – органическая модель. Матричная модель в середине представляет баланс между двумя крайними моделями.

В теории управления выделяют несколько *моделей эффективности*: системно-ресурсную, целевую, модель удовлетворенности участника, комплексную и содержащую противоречия модель.

Общая характеристика моделей эффективности позволяет обнаружить сложный комплекс, компонентами которого являются целевые ориентиры и внешняя среда, организационная деятельность и структура, технологии управления и методики оценки эффективности.

*Системно-ресурсная модель* основана на анализе соотношения "организация – окружающая среда". Эффективность в данной модели – способность организации эксплуатировать свою окружающую среду для приобретения редких и ценных ресурсов с целью поддержания своего функционирования.

С позиций *целевой модели* организация эффективна в той степени, в которой она достигает своей цели.

*Модель удовлетворенности участника* опирается на индивидуальные или групповые оценки качества деятельности организации со стороны ее членов. Организация рассматриваются как кооперативный побудительно-распределительный механизм, настроенный на то, чтобы получать отдачу от своих членов через обеспечение достойного вознаграждения их усилий.

*Комплексная модель* рассматривает эффективность как интегральную и структурированную характеристику деятельности организации. Она включает в себя оценку экономичности, действенности, производительности, качества продукта или услуги, результативности, прибыльности, качества трудовой жизни и внедрения новшеств.

*Модель, содержащая противоречия*, исходит из того, что эффективных организаций не существует: они могут быть эффективными в той или иной степени.

В модели, предложенной американским социологом Р. Лайкертом, эффективность рассматривается как сложное взаимодействие различных факторов, среди которых доминирующее положение занимают человеческий и социально-экологический.

Различные подходы к эффективности находят проявление в структурированных комплексах – аспектах организационной эффективности: функциональном, структурном, организационном и предметно-целевом.

*Функциональный аспект* включает производительность; экономичность; адаптивность, т. е. способность оптимально выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий; гибкость; оперативность и своевременность выявления и решения управленческих проблем.

*Структурный аспект* эффективности, как правило, связывается с эффективностью целеполагания (сравнение нормативных и осуществляемых целей, осуществляемых целей и результатов управления, полученных результатов с объективными потребностями); рациональностью организационной структуры (распределения ответственности и полномочий, организация взаимоотношений между сотрудниками и подразделениями); соответствием системы управления, ее организационной структуры объекту управления; стилем управления (юридические формы, методы и процедуры управления); характеристиками должностных лиц (общекультурными, профессиональными, личностными).

*В организационно-институциональном аспекте* оценка эффективности является производной от того, какое место и какие функции выполняет организация в системе межорганизационных отношений. В этой связи факторы, критерии, параметры оценки эффективности органов государственной власти будут существенно отличаться от коммерческих организаций, поскольку у них различны как целевые ориентиры, так и другие составляющие организационной деятельности.

*В предметно-целевом аспекте* эффективности в зависимости от целевых ориентиров, предмета оценки и сравниваемых параметров организационной деятельности выделяются виды эффективности. К ним относят: организационную, экономическую, технологическую, социальную, правовую, психологическую, политическую, этическую, экологическую эффективность.

Оценка эффективности должна представлять собой непрерывный, тотальный процесс оценки деятельности организации, структурных подразделений и персонала, имеющий своим содержанием: выбор системы показателей эффективности; разработку стандартов (нормативов и процедур) эффективности; измерение показателей эффективности; сопоставление фактического состояния эффективности с требованиями этих стандартов.

*Критерий эффективности* – признаки, грани, стороны проявления управленческой деятельности, посредством анализа которых можно определить качество управления, его соответствие потребностям и интересам общества.

Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Показатели, используемые при оценке эффективности аппарата управления и организационной структуры, могут быть разбиты на взаимосвязанные группы.

1) группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности

организации, и затраты на управления: объем производства, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.;

2) группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда: текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

Критерий эффективности организационной структуры управления должен строиться на основе конечных показателей деятельности организационной системы и учитывать одновременно затраты на содержание аппарата управления.

### **Терминологический словарь**

*Адаптивность системы управления* определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

*Гибкость* характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

*Оперативность* принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

*Организационная модель* представляет общую структуру задач и власти для принятия ключевых решений.

*Организационный процесс проектирования* – это процесс, базирующийся на системном подходе к созданию рационального, экономичного прообраза будущего организационного объекта.

Под *экономичностью аппарата управления* понимаются относительные затраты на его функционирование: удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

*Производительность аппарата управления* может определяться, как количество произведенной организацией конечной продукции или объемы выработанной в процессе управления информации.

*Случайная модель* – невозможность сконструировать наилучшую структуру, но структура оптимальна при условии согласования соответствующей структуры с факторами: размеров организации, среды и менеджмента.

*Технология* – действия, которые индивид выполняет над объектом с применением инструментов или механических устройств или без их применения для некоторого изменения этого объекта.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какова связь оргпроектирования со стратегическим планированием?
2. Методы проектирования организационной структуры.
3. Этапы организационного проектирования.
4. Влияние технологии на структуру.
5. Влияние внешней среды на структуру организации.
6. Результаты исследования Лоуренса и Лорша.
7. Подходы к оценке эффективности организации.
8. Критерии и факторы организационной эффективности.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3:* [1, с. 23-27], [2, с. 202-275], [3, с. 60-87, 282-319, 372-407].



## **Тема 4. Взаимодействия личности и организации**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Характеристики личности: ценности, установки, способности и навыки, "большая пятерка".
2. Влияние характеристик личности на организационное поведение индивида. Мотивация как основа организационного поведения.
3. Теории ролевого поведения. Статус и организационное поведение.
4. Удовлетворенность трудом. Понятие организационной приверженности. Исследование удовлетворенности и организационной приверженности.

### **Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – ознакомление со структурой личности и мотивацией организационного поведения индивида.

Результатом изучения темы является знание основных социально-психологических факторов организационного поведения людей.

### **Методические материалы по теме 4**

Чтобы понять и прогнозировать поведение работника в условиях трудовой деятельности, необходимо учитывать особенности личности работника, организующие и влияющие на его поведение.

*Личность* — человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально-значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

Зарубежные исследователи выделили *пять существенных характеристик личности*, которые наиболее тесно связаны с производственной деятельностью и организационным поведением ("большая пятерка"):

- 1) *экстраверсия* – *интроверсия* – характеристика индивидуально-психологических различий человека, крайние полюса которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира;

2) *склонность к сотрудничеству* – готовность к сотрудничеству, способность совместными усилиями с другими людьми находить верное решение возникающих проблем;

3) *добросовестность* – ответственное отношение к порученному делу и людям, надежность, настойчивость и нацеленность на успех;

4) *эмоциональная стабильность* – характеристика личности, связанная с высоким уровнем самоконтроля, умением переживать сильные травматические воздействия, выходить из негативных эмоциональных состояний без преувеличения или уменьшения важности их воздействия;

5) *восприимчивость к приобретению нового опыта* – способность к обучению и формированию новых навыков, где немаловажную роль играют креативные (творческие) и интеллектуальные способности.

Наряду с экстравертами и интровертами К. Юнг выделяет четыре функциональных типа личности, основываясь на четырех главных функциях: *мышлении, чувстве, ощущении, интуиции*. Каждый потенциальный индивид располагает всеми четырьмя функциями, хотя на поверку одна из них обычно оказывается наиболее развитой и становится ведущей.

Помимо этих выделенных качеств личности на индивидуальное поведение человека влияет его "Я-концепция", представление о себе и значимости собственной личности. Представление о себе (*self-concept*), конструируемое человеком в процессе деятельности и общения, обеспечивает его личности единство и тождественность, проявляется в *самооценке, самоуважении и самоэффективности*.

Кроме того, личность характеризуется активностью, направленностью, развитым самосознанием и ее становление связано с процессом социализации.

*Социализация личности* – это процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности. Процесс социализации сотрудников в организации включает следующие основные стадии: формирование необходимых установок, ценностей

и форм поведения и адаптацию (приспособление) к коллективу, к должностным обязанностям, к работе.

Поведение человека почти всегда связано с действием соответствующей *установки* личности. В отличие от установок *аттитюд* выражается во мнениях, чувствах и целенаправленном поведении.

*Стереотипы* — предвзятые мнения и представления, которые формируются в период социализации личности. Стереотипы, как и установки, играют значительную роль в усвоении ценностей культуры и трансляции их во времени.

Основу социально обусловленной подсистемы личности составляют: *роль, норма, ценность и авторитет*.

*Ролевая теория* (или теория ролей) – теория в социологии и социальной психологии, согласно которой личность описывается посредством усвоенных и принятых индивидом или вынужденно выполняемых социальных функций и моделей поведения – ролей, обусловленных социальным статусом индивида в данном сообществе или социальной группе.

Основные положения теории социальных ролей были сформулированы социальным психологом Дж. Мидом и антропологом Р. Линтоном. Первый акцентировал внимание на механизмах "научения роли", освоении ролей в процессах межличностного общения (интеракции), подчеркивая стимулирующее воздействие "ролевых ожиданий" со стороны значимых для индивида лиц, с которыми он вступает в общение. Второй обратил внимание на социально-культурную природу ролевых предписаний и их связь с социальной позицией личности, а также на назначение социальных и групповых санкций. В рамках ролевой теории были экспериментально выявлены следующие феномены: ролевой конфликт и интеграция и дезинтеграция ролевой структуры личности.

Социолог Эрвин Гоффман (E. Hoffman), определял социальную роль как осуществление прав и обязанностей, связанных с данным статусом. Более подробно раскрывает понятие "роль" М. Дойч (M. Deutsch), выделяя такие ее

аспекты, как представление других людей о том, как должен вести себя индивид, занимающий определенное положение в обществе; собственное представление индивида о том, как он должен себя вести в той или иной ситуации; наблюдаемое поведение индивида, занимающего определенное положение, при взаимодействии с другими людьми. Таким образом, роль индивида неразрывно связана с его положением в обществе, в группе, с его статусом.

Социальное поведение человека направлено на сохранение или повышение его социального статуса. *Статус* – это социальный процесс, поскольку положение конкретного человека в обществе может быть определено только на основе хорошо установленных взаимоотношений между ним и теми, кто занимает другие положения. Выделяют два типа статуса: социальный и личный

*Удовлетворенность трудом* – это набор благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе и при оценке результатов труда. Часто удовлетворенность трудом определяют как соотношение между реальной и ожидаемой суммой благ и вознаграждений, получаемых за выполненную работу. Таким образом, удовлетворенность трудом характеризует не столько поведение на работе, сколько отношение к ней.

В результате исследований Ф. Херцбергом выделено 13 факторов, приводящих к переживанию состояния удовлетворенности трудом: достижения в работе, признание, продвижение по службе, возможность личностного роста, заработок, условия труда, содержание работы (собственно работа) и ее автономность, контекст работы (руководитель, коллеги и организация), ответственность как степень контроля за своей работой и проявления власти над другими работниками, техническое руководство.

Наряду с удовлетворенностью трудом большое значение имеют такие установки, как *вовлечение в процесс труда* и *преданность организации*. Сотрудники, вовлеченные в процесс труда, характеризуются высокими этическими принципами, уверены в необходимости повышения квалификации и должностного роста, стремятся к участию в процессе принятия решений. Установка "преданность организации" чаще всего определяется сильным

желанием остаться членом данной организации, желанием прилагать максимум усилий в интересах организации, твердой убежденностью в корпоративных ценностях и принятии целей данной организации. Лояльность работника определяется степенью преданности организации, степенью, в которой работник идентифицирует себя с организацией.

Преданность организации определяется рядом факторов как личного (возраст, пол, стаж работы, черты характера, положительная или отрицательная эмоциональная направленность, уровень субъективного контроля над разнообразными жизненными ситуациями), так и организационного порядка (стиль лидерства, исполнение обязанностей). Она способствует повышению качества работы, снижению текучести кадров и потери рабочего времени, а также формированию теплого климата и наличию взаимной поддержки в коллективе.

*Организационная приверженность* – это интегральный фактор, который отражает трудовые ценности, профессиональную этику работников, их мотивация и удовлетворенность трудом, отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Приверженность организации складывается из принятия организационных ценностей и целей, готовности прилагать усилия ради организации и сильного желания оставаться членом коллектива организации.

*Типы приверженности организации.* Исследователи различают три разновидности приверженности организации: *аффективную* (эмоциональную, когда работники отождествляют себя с организацией), *поведенческую*, выражающуюся в готовности к продолжению работы в организации, и *нормативную*.

### *Оценка уровня удовлетворенности*

Для измерения удовлетворенности необходимо выбрать факторы, которые могут положительно или отрицательно влиять на удовлетворенность сотрудников. Их можно сгруппировать следующим образом:

- внутренние (содержание работы, соответствие навыков и квалификации сотрудника и непосредственной работы)
- внешние (оплата труда, возможность карьерного и профессионального роста, возможность обучения и развития, микроклимат в коллективе, условия труда, стиль руководства).

Каждая компания определяет свои факторы, необходимые для измерения. Вопросы в анкете удовлетворенности можно разделить на четыре основные группы:

1. Вопросы об общей оценке каждого фактора к вопросу: "Оцените, насколько вы удовлетворены (название фактора)?".

2. Вопросы о выявлении мнений по поводу причин удовлетворенности или неудовлетворенности трудом: "Назовите, пожалуйста, причины, почему вы удовлетворены/неудовлетворены (название фактора)?".

3. Вопросы о возможных последующих действиях сотрудника: "Как вы считаете, по какой причине сотрудники увольняются из компании?".

4. Вопросы о выявлении мнений сотрудников о необходимых действиях для повышения уровня удовлетворенности: "Что, на ваш взгляд, руководство компании может предпринять, чтобы повысить уровень вашей удовлетворенности работой?".

Для измерения лояльности сотрудникам задают вопрос: "Порекомендуете ли вы нашу компанию в качестве потенциального работодателя своим друзьям и знакомым?" и предлагают оценочную шкалу от 0 до 10.

Существует несколько иных методик измерения вовлеченности персонала, наиболее доступными являются:

1) методика Gallup – состоит из 12 вопросов и фокусируется на 4 компонентах: основные потребности, поддержка управления, работа в команде, рост;

2) методика У. Шауфели и А. Бэккера (UWES-17) – шкала вовлеченности в работу состоит из 17 вопросов и фокусируется на трех компонентах: энергичность, энтузиазм, поглощенность деятельностью;

3) методика А. Сакса – измерение двух типов вовлеченности: вовлеченность в работу и организационная вовлеченность. Методика задействует обе роли сотрудника – рабочую роль и роль члена организации.

### **Терминологический словарь:**

*"Большая пятерка"* – пять существенных характеристик личности, которые наиболее тесно связаны с производственной деятельностью и организационным поведением: экстраверсия – интроверсия, склонность к сотрудничеству, добросовестность, эмоциональная стабильность, восприимчивость к приобретению нового опыта.

*Авторитет* – особое сознательно-психологическое свойство личности, которое состоит в ее способности изменять поведение других людей на основании роли, выполняемой ей в сообществе или социуме в целом.

*Аттитюд* – приобретенная оценочная реакция (сформированная позиция по отношению к внешним объектам и явлениям), направленная на определенные объекты, которая сравнительно устойчива, и которая влияет и мотивирует наше поведение по отношению к этим объектам.

*Личность* — это человек в целом, сочетание всех его внутренних и внешних свойств, проявляющихся при взаимодействии с окружающим миром. человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально-значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

*Роль* – функция, нормативно одобряемый образ поведения, ожидаемый от каждого человека, занимающего данную позицию.

*Самооценка личности* – оценка своих возможностей, качеств и места среди других людей.

*Самоуважение* – уважение к самому себе, всеобъемлющая оценка человеком самого себя, чувство собственного достоинства. Тесно связано с самооценкой и с уважительным отношением окружающих, тем самым влияет на эффективность деятельности человека и на дальнейшее развитие его личности.

*Самозффективность* – оценка собственной эффективности, связанная с чувством собственной компетентности, с ощущением способности решить любую проблему и справиться с любой ситуацией.

*Стереотипы* — предвзятые мнения и представления, которые формируются в период социализации личности.

*Установка* – это готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту.

*Ценность* – материальный или идеальный объект, представляющий значимость для человека и способствующий удовлетворению каких-либо потребностей.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Характеристики личности: ценности, установки, их формирование и изменение, способности и навыки, "большая пятерка".

2. Влияние характеристик личности на организационное поведение индивида.

3. Роль, нормы, статус и организационное поведение.

4. Удовлетворенность трудом: понятие организационной приверженности.

5. Исследование удовлетворенности и организационной приверженности.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4:* [1, с. 39-46], [5, с. 14-62].

### **Тема 5. Группы в организации: формирование, виды, эффективность**

**Форма проведения занятия** – лекция.



### Вопросы для обсуждения:

1. Группа в организации. Понятие группы. Виды групп.
2. Генезис и развитие малых групп.
3. Факторы, влияющие на результативность групп в организации. Влияние группы на поведение и результативность индивидов.
4. Социальная фасилитация и социальная ингибция.

### Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – ознакомление с понятием группы, групповой динамики и группового поведения.

Результатом изучения темы является знание основных социально-психологических факторов группового поведения людей.

### Методические материалы по теме 5

Социологи рассматривают группу с точки зрения организационных характеристик. Люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это различными способами (таблица 6).

Таблица 6 – Теории возникновения групп

Теория	Основные положения
Теория близости	Люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости друг другу, например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах
Теория Дж. К. Хоманса	Люди вынуждены взаимодействовать при решении определенных задач, что способствует появлению чувств, эмоций (положительных, отрицательных) по отношению друг к другу и руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем больше их взаимодействие друг с другом
Теория равновесия	Причиной возникновения группы является общность взглядов, установок и ценностей
Теория обмена	Люди стремятся в группы в том случае, если от группы они получают больше ресурсов, чем затрачивают для объединения или вхождения в группу

В соответствии с социологическим определением *группа* – это организационная система двух индивидов или более, которые взаимосвязаны между собой для выполнения определенной задачи. Она характеризуется наличием установленной стандартной взаимосвязи между ее членами и

установленными нормами, которые определяют функционирование группы в целом и каждого ее члена в отдельности.

Классификация групп предполагает выделение групп по нескольким, различающимся между собой основаниям:

- по наличию взаимоотношений между членами группы: условные – реальные группы;
- по условиям функционирования: лабораторные – естественные группы;
- по уровню развития: становящиеся – высокоразвитые группы;
- по характеру взаимодействия: первичные – вторичные группы;
- по форме организации: формальные и неформальные группы;
- по степени психологического принятия со стороны личности: группы членства и референтные группы;
- по количеству членов группы: большие – малые группы.

Под *малой группой* понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов (Г. М. Андреева). Промежуточное положение между большими и малыми группами занимают, т. н. *средние группы*. Обладая некоторыми признаками больших групп, средние группы отличаются территориальной локализацией, возможностью непосредственного общения (коллектив предприятия, вуза и т.п.).

Одна из моделей *развития группы* представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Стадии развития групп

Стадия	Особенности развития
Начальная – <i>формирование</i>	Неопределенность структуры группы, ее целей, не ясно, кто является ее лидером, какой тип поведения наиболее приемлем; завершается, когда члены группы начинают понимать, что они являются ее частью
Внутригрупповой конфликт – <i>бурление</i>	Борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После завершения этой стадии становится ясно, кто ее лидер
Обеспечение сплоченности – <i>нормирование</i>	Более тесные и сплоченные отношения, ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе
Наивысшая работоспособность и производительность – <i>выполнение работ</i>	Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов
Заключительная – <i>расформирование</i>	Чем ближе к завершению работы, тем чаще члены группы начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, о новых перспективах работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период заметно снижается

На каждом из этапов развития группы людям поручают выполнение определенных функций, и они играют свои индивидуальные роли и следуют определенным групповым нормам поведения. По мере того, как группы проходят через различные стадии развития, начинают выявляться их определенные признаки: *структура, иерархия, статус, роль, правила, лидерство, единство и противоречие*. Схема взаимоотношений в группе между должностями составляет *структуру группы*. Члены группы определяют престиж каждой должности, статус и значение группы. В большинстве случаев различие в статусе между должностями создает *иерархическую* групповую структуру (рисунок б).

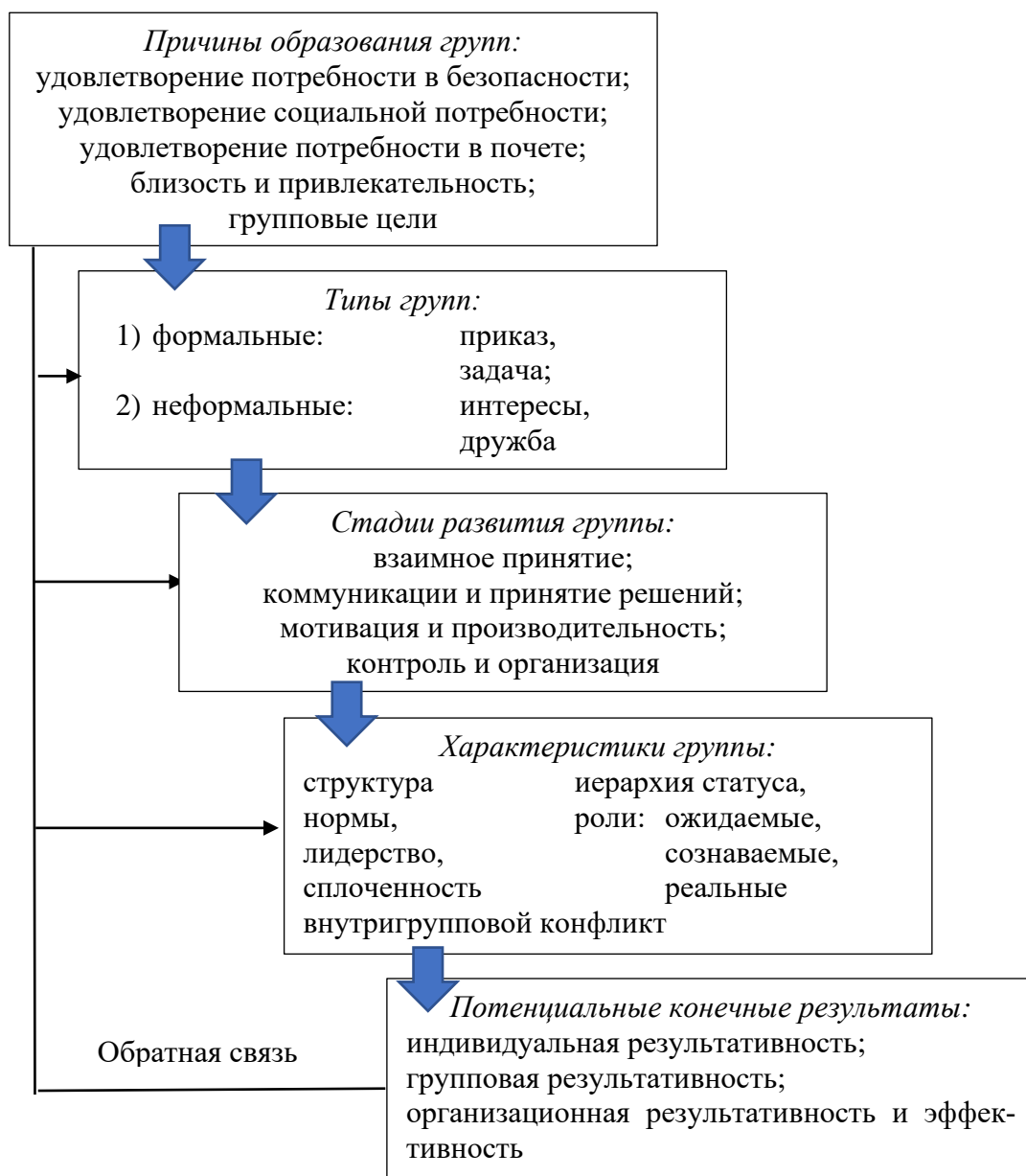


Рисунок 6 – Модель формирования и развития групп

Понятия *статуса* и *должности* часто являются взаимозаменяемыми. Статус устанавливается для определенной должности и обычно представляет собой сумму определенных признаков, которые отличают одну должность от другой. Однако в некоторых случаях человеку предоставляется статус в силу таких факторов, как старшинство по работе, возраст или назначение.

Каждый человек имеет в структуре группы ассоциированную (предполагаемую) *роль*, которая характеризуется ожидаемым отношением лица к делу, отношением, которое должно быть присуще этой должности. Как формальные, так и неформальные группы могут иметь разнообразные нормы –

общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы.

*Лидерство* в группе представляет собой весьма важную характеристику. Лидер в группе оказывает определенное влияние на членов группы. В формальной группе лидер имеет разумную санкционированную власть. Лидер может награждать или наказывать членов группы, которые не выполняют директивы, приказы и правила.

*Сплоченность* или сила стремлений членов группы оставаться в группе и обязательства перед группой. В формальных и неформальных группах существует близость или общность отношений, поведения и деятельности. Группа с низким уровнем сплоченности не обладает межличностной притягательной силой для ее членов.

Существенной чертой групп является то, что они часто вступают в *противоречия* с другими группами.

Группа влияет на поведение и результативность индивидов вследствие двух феноменов: *социальной фасилитации* и *социальной ингибиции*.

*Эффект (феномен) социальной фасилитации* – это повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа (восприятия, представления и т. п.) другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида. Противоположным эффектом является *социальная ингибиция*, подразумевающая снижение продуктивности и качества деятельности индивида.

Установлено, что присутствие наблюдателя положительно влияет на количественные характеристики деятельности и отрицательно на качественные, соответственно повышая результативность относительно простых видов деятельности и затрудняя выполнение трудных действий и решение сложных задач. Следует отметить, что выраженность социально-психологического феномена "фасилитация — ингибиция" во многом зависит от половозрастных,

статусно-ролевых и целого ряда других социальных и социально-психологических характеристик личности.

Психолог Д. Майерс выделяет три причины того, что присутствие других вызывает у людей возбуждение: боязнь оценки, отвлечение внимания и факт присутствия наблюдателя.

Кроме того, можно выделить и другие факторы социальной фасилитации:

1) *принадлежность аудитории* (наблюдателей) к тому или иному полу – люди обычно больше испытывают на себе действие фасилитации или ингибиции, если аудитория состоит из представителей противоположного им пола;

2) *настроение* – в определенных обстоятельствах хорошее настроение способно усилить действие феномена фасилитации, а плохое — ингибиции.

Пути преодоления эффекта социальной фасилитации (ингибиции):

- установление разумных рамок контроля, в том числе и визуального;
- для простой и автоматизированной деятельности осуществлять постоянный контроль, а для сложной и интеллектуальной — лишь общий.

### **Терминологический словарь:**

*Естественные группы* – группы, функционирующие в реальных жизненных ситуациях, образование которых происходит независимо от желания экспериментатора.

*Лабораторные группы* – специально создаваемые группы для выполнения заданий в экспериментальных условиях и экспериментальной проверки научных гипотез.

*Норма* – это поведенческое правило или набор предписаний, регламентирующих выполнение роли.

*Неформальные группы* складываются и возникают стихийно как в рамках формальных групп, так и вне их, как результат взаимных психологических предпочтений.

*Признаки группы:* структура, иерархия, статус, роль, правила, лидерство, единство и противоречие.

*Реальные группы* – действительно существующие объединения людей. Они характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями.

*Референтная группа* – группа людей, в чем-то значимых для индивида, к которой он себя добровольно причисляет или членом которой хотел бы стать, выступающая для него как групповой эталон индивидуальных ценностей, суждений, поступков, норм и правил поведения.

*Условные группы* – это искусственно выделяемые исследователем объединения людей по какому-то объективному признаку. Эти люди, как правило, не имеют общей цели и не взаимодействуют между собой.

*Формальная группа* – группа, возникновение которой обусловлено необходимостью реализации определенных целей и задач, стоящих перед организацией, созданные по решению руководства.

*Эффект (феномен) социальной ингибиции* – это эффект снижения активности деятельности в присутствии других.

*Эффект (феномен) социальной фасилитации* – это эффект усиления активности деятельности в присутствии других.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Раскройте понятие "группа" и ее основные характеристики.
2. Какова роль ценностных ориентаций в группе?
3. Раскройте особенности групповой динамики.
4. Какие классические симптомы группового мышления вам известны?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5:* [1, с. 46-54], [5, с. 105-113].

## **Тема 6. Управление поведением групп в организации**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Нормы и групповая эффективность. Определение понятия, механизмы образования, характеристика групповых норм, функции в групповом процессе.

2. Способы изменения групповых норм.

3. Групповая сплоченность. Факторы сплоченности группы. Влияние групповой сплоченности на эффективность деятельности группы.

### **Методические указания по изучению темы 6**

Цель изучения темы – ознакомление с понятием групповых норм, механизмов их образования групповой динамики и функций в групповом процессе.

Результатом изучения темы является знание основных подходов к формированию сплоченности группы для повышения эффективности деятельности.

### **Методические материалы по теме 6**

Все группы вырабатывают *нормы поведения*, т. е. принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах – стандартах, положениях и процедурах. Однако большинство норм носят неформальный характер. Именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения в коллективе и эффективность его работы (таблица 8).

Процесс влияния группы на индивида является одним из самых изучаемых в социальных науках.

Таблица 8 – Совокупности норм организации

Совокупность норм	Регламентация
Выполнение работы и ее качество	Степень интенсивности работы; терпимость относительно брака и просчетов в работе; нарушение сроков выполнения заданий; отношение к сверхурочной работе (либо поощряется, либо рассматривается как неумение организовать на должном уровне собственную работу и работу подчиненных) и др.
Распределение ресурсов внутри группы	В одних группах все ее члены имеют одинаковый доступ к компьютерам и другому офисному оборудованию, в других этот доступ зависит от продолжительности работы сотрудника в данном коллективе и занимаемого им положения
Внешний вид участников	Некоторые коллективы для поддержания определенного имиджа достаточно жестко регламентируют форму одежды и ее цвет



*Влияние* – процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других. Оно существует во всех способах человеческого общения и взаимодействия.

*Подчинение* – изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения. Выделяются три разновидности подчинения: *согласие*, *солидарность* и *сопричастность*

*Эффективность группы* – это степень, в какой группа реализует свои цели, насколько группа близка к их достижению.

На эффективность работы группы влияют факторы:

– *размер* – группа должна состоять из трех–девяти человек. Увеличение размера группы усложняет общение между ее членами, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач, а также усиливает тенденцию к разбиению группы на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей, образованию группировок;

– *состав* – степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения;

– *сплоченность* – высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, но потенциальным отрицательным последствием высокой сплоченности является групповое единомыслие;

– *групповое единомыслие* неоднозначно влияет на эффективность групповой деятельности. Каждый член группы должен держаться общей линии обсуждения, даже если он имеет иную точку зрения. В результате проблемы решаются с меньшей эффективностью, так как альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются;

– *роли членов группы* – целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их.

Общую эффективность в реальных организациях трудно измерить, однако существует несколько подходов к ее измерению: *целевой подход*, *ресурсный*

подход, подход внутренних процессов и подход акционеров (подход заинтересованных сторон).

Эффективность деятельности группы определяется тремя факторами: взаимозависимость задач (насколько тесно взаимодействуют члены группы в совместной деятельности), взаимозависимость результатов (в какой мере и как поощряется работа группы) и потенциал членов группы (вера каждого в свою эффективность).

*Сплоченность* – заинтересованность членов группы в ее существовании. Группы могут быть разными по степени сплоченности, и со временем степень сплоченности может меняться. Более того, участники группы могут жить и работать вместе в течение продолжительного периода времени без высокой степени сплоченности (рисунок 7).

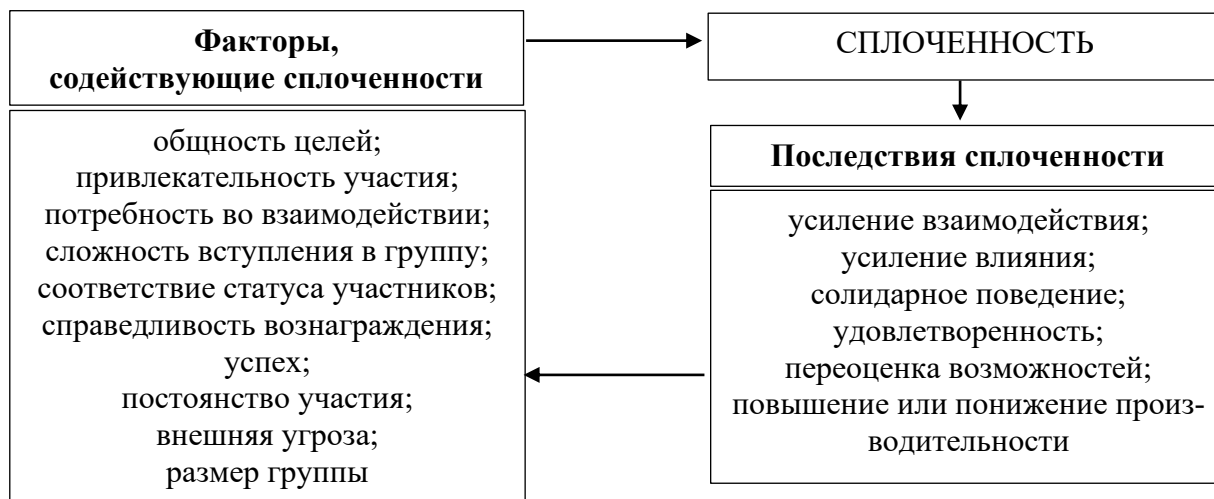


Рисунок 7 – Причины и последствия сплоченности группы

Люди в группе имеют выбор: *сотрудничать* или *конкурировать*. Кроме того, объективные и субъективные факторы могут стимулировать ресурсы, необходимые для их достижения.

*Сотрудничество* стимулируется поощрением группы за достигнутые результаты. Когда организация поощряет только отдельных людей, то вероятный результат такого подхода – конкуренция, которая может очень неблагоприятно сказываться на деятельности организации: люди будут скрывать информацию,

отказывать в поддержке или принимать модель поведения, которая давала бы им преимущество по сравнению с другими. Неправильная система поощрений также может привести к неблагоприятной для организации конкуренции. В сотрудничающих группах на работников оказывается большее давление для достижения цели. Сотрудничающие группы показали себя более эффективными, чем соревнующиеся группы, так как выполняемые ими задания требовали взаимодействия. Результат ухудшается, если стороны слишком остро конкурируют, подозрение и враждебность являются нежелательными побочными эффектами такой конкуренции.

Большое число исследований указывает на то, что чувство удовлетворенности основывается на ожиданиях работников и вознаграждении, которое они получают. Именно вознаграждение вызывает чувство удовлетворения, а оно различно в обоих типах групп. В сотрудничающих группах работник вознаграждается хорошим к нему отношением, похвалой, взаимной поддержкой и, возможно, премией или подарками. Работники соревнующихся групп могут быть вознаграждены самим фактом победы, повышением своей квалификации или признанием своих заслуг другими. Часть людей предпочитают конкуренцию и ее выгоды, другие находят более выгодным сотрудничество.

#### **Терминологический словарь:**

*Влияние* – процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других. Оно существует во всех способах человеческого общения и взаимодействия.

*Подход акционеров (подход заинтересованных сторон)* основан на утверждении о том, что для каждого коллектива существуют группы лиц, по своему заинтересованных в результатах его деятельности. В подходе акционеров показателем эффективности работы группы считается удовлетворенность этих заинтересованных групп.

*Подход внутренних процессов* рассматривает внутреннюю активность группы, а эффективность оценивается на основе показателей "внутреннего здоровья и экономичности".

*Подчинение* – изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения.

*Ресурсный подход* определяется путем наблюдения за началом процесса и оценки способности группы эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности.

*Согласие* (уступчивость) присутствует, когда люди подчиняются, несмотря на свои собственные взгляды и предпочтения.

*Солидарность* – подчинение, основанное на уважении или одобрении по отношению к тем, кто предлагает предпринять какие-либо действия.

*Сопричастность* – когда люди исполняют просьбы или приказы других, потому что они соответствуют их собственным взглядам и оценкам и воздействуют на них положительно.

*Целевой подход* оценивает, насколько группа достигает своих целей в смысле желаемого состояния на выходе.

*Эффективность группы* – это степень, в какой группа реализует свои цели, насколько группа близка к их достижению.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему возникает необходимость в создании групп?
2. Признаки группы.
3. Как сплоченность влияет на эффективность группы?
4. Какие различают формы взаимодействия между членами группы?
5. Преимущества и недостатки групповой работы.
6. Какие существенные изменения в поведении человека происходят под влиянием группы?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6:* [1, с. 54-59], [4, с. 97-112], [5, с. 105-113].

## **Тема 7. Социально-психологические аспекты управления поведением групп в организации**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Лидерство в группе: соотношение понятий. Теории лидерства.
2. Групповое принятие решений. Процесс группового принятия решения.

Способы организации групповой дискуссии. Влияние меньшинства на принятие решения.

3. Понятие команды. Виды команд. Построение эффективной команды.

### **Методические указания по изучению темы 7**

Цель изучения темы – ознакомление с различными аспектами управления группой: лидерством, принятием решений.

Результатом изучения темы является знание основных теорий лидерства, подходов к организации принятия групповых решений и подходов к формированию команды как наиболее эффективной формой группового взаимодействия.

### **Методические материалы по теме 7**

Власть можно получить из многих источников, и это зависит от типа власти, к которому прибегают в организации. Она может быть получена на основе межличностных, структурных и ситуативных отношений.

Один из взглядов определяет пять типов межличностной власти: законная (легитимная), поощрительная, принудительная, компетентная (экспертная) и избирательная (референтная).

С развитием менеджмента как науки управления в 20-х годах XX в. сформировались теории лидерства.

Теории лидерства можно рассматривать с позиций лидерских качеств, поведенческих и ситуационных.

*Теория личностных качеств:* лидерам присущи определенные личностные черты. Последователями этой теории являются Ф. Гальтон, О. Тид, К. Бэрд, Р. Стогдилл, Р. Манн, У. Беннис, А. Лоутон и Э. Роуз.

Современное исследование личностных качеств лидера позволило выделить физиологические, психологические, интеллектуальные и личностные черты (таблица 8).

Таблица 8 – Группы лидерских качеств

Группа качеств	Характеристики качеств
Физиологические качества	Привлекательная внешность, приятный голос, хорошее здоровье, энергичность, высокая работоспособность
Психологические качества	По типу личности — экстраверт или интроверт. По темпераменту — флегматик, сангвиник или холерик. Властный, амбициозный, агрессивный, уравновешенный, независимый, смелый, творческий, упорный, мужественный
Интеллектуальные качества	С высоким уровнем интеллекта — умный, обладающий логикой, хорошей памятью, интуитивностью, энциклопедическими познаниями, широтой кругозора, проницательностью, оригинальностью, быстротой мышления, образованный, рассудительный, с чувством юмора
Деловые и личностные качества	Деловые качества — организованный, дисциплинированный, надежный, дипломатичный, хозяйственный, гибкий, обязательный, инициативный, самостоятельный, ответственный, склонный к риску. Личностные качества — доброжелательный, тактичный, участливый, честный, порядочный, бдительный, убежденный, внимательный, коммуникабельный, адаптивный

Однако универсальных лидерских качеств не существует, в зависимости от условий и ситуаций, в частности особенностей коллектива, специфики профессиональной деятельности, отраслевой принадлежности организации, требуются различные лидерские качества.

*Поведенческие теории лидерства:* лидерство рассматривалось как набор стилей поведения руководителя в отношениях со своими подчиненными. Основные поведенческие теории лидерства рассматривают два возможных варианта поведения лидера:

1) вариант поведения, ориентированный на человеческие отношения (забота о развитии сотрудников организации, уважение их потребностей);

2) вариант поведения, ориентированный на реализацию производственных задач любыми средствами (игнорируя потребности и интересы подчиненных, недооценивая необходимость развития персонала).

К основным поведенческим теориям лидерства относят теорию лидерства К. Левина, теорию Х и У Д. МакГрегора, теорию лидерства Р. Лайкерта, теорию Э. Флейшмана и Э. Харриса, управленческую решетку Р. Блейка и Д. Моутона.

Ситуационные теории лидерства основаны на ситуационных факторах, в частности потребностях и личных качествах подчиненных, характере задания, влиянии внешней среды, наличии необходимой и актуальной информации у руководителя.

Согласно ситуационным теориям лидерства, для различных ситуаций у руководителя должен быть свой стиль.

К основным ситуационным теориям лидерства ситуационную модель руководства Ф. Фидлера, подход Т. Митчела и Р. Хауса "путь — цель", теорию жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона.

В практической деятельности нередко члены группы принимают участие в принятии каких-либо решений. Процесс группового принятия решений, по сути, сходен с процессом индивидуального принятия решений. В обоих случаях этот процесс связан с уяснением проблем, сбором информации, выдвижением и оценкой альтернативных решений. Оба процесса сталкиваются с определенными отрицательными моментами.

С одной стороны, групповое обсуждение порождает в два раза больше идей, при этом решения, принятые группой, отличаются большей точностью, чем индивидуальные решения.

Достоинствами метода группового принятия решений являются разносторонний опыт, множественность вариантов, лояльность (готовность выполнять решения), законность и минимальный субъективизма.

При групповом принятии решений также могут возникать и проблемы, а именно: "размытая" ответственность, соглашательство, доминирование отдельных членов группы, групповые формы работы также предъявляют жесткие требования к коммуникации и увеличение времени для принятия решений.

Групповому принятию решений следует отдать предпочтение, когда важны демократичность принятия решений и широкое участие всех членов группы в изыскании резервов для достижения поставленной цели.

Индивидуальное принятие решений будет более эффективным в тех случаях, когда решение должно быть принято и сжатые сроки и необходима персональная ответственность за его последствия.

*Команда* — коллектив единомышленников с высоким уровнем сплоченности, комплементарными навыками, приверженных общим намерениям, эффективным целям и единому подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимовыгодными. Благодаря коллективному синергетическому эффекту команда выходит за рамки традиционной формальной группы (таблица 9).

Таблица 9 – Сравнительный анализ рабочей группы и команды.

Основа для сравнения	Рабочая группа	Команда
Лидерство	Наличие сильного, ярко выраженного лидера	Лидерство поделено между членами команды
Ответственность	Личная ответственность	Личная и взаимная ответственность
Предназначение	Предназначение группы совпадает с предназначением организации	Предназначение команды имеет свое собственное предназначение
Продукты деятельности	Продукты индивидуальной деятельности	Продукты коллективной деятельности
Оценка продуктивности	Оценивается косвенно, лишь по финансовой деятельности всего бизнеса	Оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту
Принятие решений	Обсуждает, решает, делегирует	Обсуждает, принимает решение и сообща его выполняет

В своей деятельности менеджеры сталкиваются с проблемами формирования команды, особенно на первом этапе и этапе "притирки" при распределении власти, ответственности и права на принятие решений.

На первых этапах формирования команды наибольшее значение имеет такой феномен как "психологическая совместимость" членов группы.



Понятие "психологическая совместимость" означает способность членов группы к совместной деятельности, основанную на оптимальном сочетании их личностных и профессиональных качеств, эмоциональных и поведенческих реакций, общности их социальных установок, системы ценностей, потребностей и интересов. Наличие психологической совместимости членов группы способствует ее лучшей срабатываемости и эффективности совместной деятельности. Отсутствие психологической совместимости в группе, согласно исследованиям Н. Н. Обозова, снижает результаты труда, приводит к неоправданным эмоционально-энергетическим затратам, снижению удовлетворенности совместной деятельностью у членов группы, отрицательно влияет на социально-психологический климат в организации.

Управленческая команда отвечает за выработку определенной системы ценностей и приоритетов, за разработку философии фирмы, формирующей корпоративную культуру организации, поэтому эффективное управление фирмой, в первую очередь, заключается в определении и уточнении системы ценностей.

### **Терминологический словарь:**

*Инструментальный стиль* похож на стиль, ориентированный на задачу, согласно которому подчиненным разъясняют, что и как им надо делать, какие результаты надо получить, что делает роль руководителя понятной для всех.

*Легитимная власть* – способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему более высокому служебному положению. Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерные для организации.

*Поощрительная власть* – личность получает власть за счет своей возможности назначить вознаграждение. Поощрительная власть используется для поддержки законной власти.

*Принудительная власть* – власть предусматривает наказание.

*Референтная власть* – власть, основанная на харизме, свойственной личным свойствам или стилю ведения.

*Стиль поддержки* похож на стиль, ориентированный на человека, согласно которому руководитель демократичен и открыт, общается со своими подчиненными на равных, заботится об их потребностях, обеспечивая поддержку приятной атмосферы, соответствующих условий труда.

*Стиль, ориентированный на достижение*, предполагает, что руководитель ставит перед своими подчиненными труднодостижимую цель, ожидая от них работы в полную силу.

*Стиль, поощряющий участие*, предполагает, что руководитель предоставляет своим подчиненным имеющуюся у него информацию, дает консультации, прислушивается к их мнениям, идеям в процессе принятия управленческих решений. Возможно применение в случае ориентации подчиненных на цели организации, их стремления к участию в процессе управления.

*Экспертная власть* – влияет на других посредством высокого профессионализма. Чем больше у специалиста экспертной власти, тем труднее его заменить. Экспертная власть является личностной характеристикой, в то время как легитимная, поощрительная и принудительная власть предписывается организацией.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7:* [1, с. 46-54], [4, с. 166-181, 341-377], [5, с. 105-113]

## **Тема 8. Организационная культура**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Основные характеристики организационной культуры.
2. Виды организационной культуры.
3. Методы оценки и измерения организационной культуры.

### **Методические указания по изучению темы 8**

Цель изучения темы – ознакомление с основными понятиями организационной культуры, ее составляющих.

Результатом изучения темы является знание методик оценки и порядка изменения организационной культуры.

### **Методические материалы по теме 8**

По своей сути *организационная культура* представляет собой единый образ организации, совокупность ее целей, ценностей, правил поведения и нравственных принципов работников, подходов к делу и общих представлений.

Пути формирования организационной культуры: культура заложена основателем фирмы; культура сформировалась постепенно, в ходе конкурентной борьбы; культура привнесена и сформирована менеджерами сознательно.

Организационная культура представляет собой систему из следующих составляющих: системы целей, системы знаний, системы коммуникаций, системы моральных ценностей и норм, системы методов организации функционирования и развития культуры и системы защиты.

Организационная культура обеспечивает такие характеристики организации, как стабильность, предсказуемость и упорядоченность действий, единство целей и низкая конфликтность. Она может быть зафиксирована в виде специального документа – кодекса фирмы, а может существовать без формального оформления. В обоих случаях она действует одинаково эффективно. Причем в любом случае организационная культура имеет ряд носителей, с помощью которых она классифицируется, проявляет себя и передается новичкам. Такими носителями являются мифы, постулаты и культурные нормы, традиции, символы (дизайн, одежда, стиль ведения совещаний и др.), язык (термины, сленг, прозвища и т. д.), а также принимаемые решения и система санкций (политика руководства).

Целью диагностики корпоративной культуры является систематическая интерпретация существующих культурных симптомов с помощью определенных инструментов, а результатом – визуализация существующей корпоративной культуры.

Методы исследования организационной культуры весьма разнообразны, а выбор того или иного метода определяется задачами исследования культуры и

имеющимися для этого исследования ресурсами, поскольку некоторые методы требуют значительных временных и финансовых затрат.

Выделяют четыре основных типа организационной культуры (рисунок 8).

Клановая культура	Адхократическая культура
Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация – как большая семья. Лидеры воспринимаются как воспитатели или даже родители. Высока преданность, традиции и обязательность организации. Придается значение совершенствованию личности, высокой степень сплоченности и моральному климату, заботе о людях. Поощряются коллективные формы работы.	Динамичное, предпринимательское и творческое место работы, поощряется готовность к риску. Лидеры – новаторы, и даже авантюристы. Связующая сущность – преданность экспериментированию и новаторству. Поощряется личная инициатива и свобода.
Иерархическая культура	Рыночная культура
Очень формализованное и структурированное место работы. Деятельность управляется процедурами. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяет формальные правила и официальная политика. Руководство озабочено гарантией занятости работникам и обеспечением долгосрочной перспективы.	Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной цели. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, непоколебимы и требовательны. Организация связана стремлением побеждать. Репутация и успех – общая забота. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Рисунок 8 – Описание типов корпоративной культуры по Камерону и Куинну

Одним из наиболее сложных и ответственных аспектов управления организацией является изменение ее организационной культуры. Для такого изменения можно выделить следующие причины:

– организационный кризис, проявляющийся в виде потери клиентов, резком падении объема продаж (прибыли), массовом увольнении работников, забастовках и т. п.;

- смена руководства и приход руководителя с качественно иным подходом к делу в целом и принципам руководства в частности;
- "взросление" организации, переход ее к другому этапу жизненного цикла, порождающему новые приоритеты;
- происшедшая реорганизация (слияние, разделение или поглощение);
- изменение масштаба деятельности фирмы, выход ее на новые рынки или изменение ее статуса;
- слабость существующей культуры, которая сдерживает развитие организации.

Наиболее трудно и мучительно процесс изменения культуры происходит в крупной, сложившейся фирме, имеющей большое количество субкультур, с ограниченным влиянием руководства.

Этапы процесса изменения организационной культуры:

- 1) Диагноз нынешнего состояния и формирование общего согласованного взгляда на процесс изменения культуры.
- 2) Диагноз и достижение единства в понимании будущей культуры организации.
- 3) Анализ результатов. Построение профилей нынешней и предпочтительной культуры на диаграмме.
- 4) Формирование мифов (историй-иллюстраций).
- 5) Стратегические действия.
- 6) План реализации изменений культуры.

Для успеха в деле трансформации культуры могут потребоваться изменения в структуре, символах, подсистемах организации, кадровой политике, стратегии, стиле руководства и процессе управления.

#### **Терминологический словарь:**

*Адхократия* (от лат. ad hoc - для этого, применительно к этому) – стиль управления, характеризующийся высокой степенью свободы в действиях сотрудников, преимущественно неформальным характером взаимодействия персонала.

*Воинственный (негибкий) этноцентризм* – выражается в ненависти, недоверии, страхе и обвинении других групп за собственные неудачи.

*Гибкий этноцентризм* – изначально не несет в себе враждебного отношения к другим группам и может сочетаться с терпимым отношением к межгрупповым различиям.

*Имидж организации* – целенаправленно сформированный образ организации: культура взаимоотношений между людьми, манера работы с партнерами и клиентами, дизайн оформления помещений, одежда сотрудников.

*Культура корпоративная* – атмосфера (социальный климат) в организации; общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

*Мультикультурализация* – формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

*Организационная культура* – система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организациями.

*Поведение притягательное клиентурное* – поведение сотрудников организации, направленное на максимальное привлечение клиентов.

*Репутация организации* – созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

*Сопротивление изменениям* – поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в процессе труда, проведению организационных изменений.

*Типы культур* – типология корпоративных культур, построенная на основе двух рыночных факторов: уровень риска и скорость получения информации в процессе обратной связи в организации.

*Эгоизм групповой* – ценностная ориентация группы, которая характеризуется преобладанием групповых интересов и потребностей над интересами других групп.

*Этикет служебный* – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами. Определяющий принцип Э. с. – сотрудничество и взаимопонимание. Э. с. обеспечивает установление личных контактов, содействует решению деловых вопросов, формирует благоприятную социальную и психологическую атмосферу в коллективе.

*Этноцентризм* – предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как более предпочтительные; убеждение, что культурные ценности и обычаи своей страны превосходят все другие ценности.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение организационных ценностей и укажите основные пути их формирования.
2. Как соотносятся между собой ценности, цели, миссия организации и стратегическое управление персоналом?
3. Каково предназначение кодекса корпоративной культуры в системе управления персоналом? Почему многие фирмы стремятся к его созданию?
4. В чем смысл построения типологизации организационной культуры?
5. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в организационной культуре согласно типологии Р. Р. Блейка и Дж. С. Моутон?
6. В чем состоят достоинства концепции типов организационных культур по методу OCAI?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8:* [3, с. 420-454], [5, с. 135-152]

## **2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

### **Тема 1. Современные теории исследования организации**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что относится к организационным объектам?
2. Перечислите свойства систем и кратко поясните их.
3. Какой набор элементов включает механизм управления?
4. Что является предметом теории организации?
5. Какой набор элементов включает процесс управления?

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 1**

Для подготовки к практическому занятию необходимо ознакомиться с понятием "организация", основными теориями организации, факторами, влияющими на эволюцию теоретических подходов.

#### **Методические материалы к практическому занятию по теме 1**

##### **Задание 1.**

1. Охарактеризуйте компанию "Форд" с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением.
2. В чем принципиально изменился подход компании "Форд" к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х годов?
3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX в.) и настоящем (программа "Форд 2000")?
4. Какие факторы внешней среды влияют на компанию "Форд", и какие из них являются главными?
5. Какой теории организации соответствует пример компании "Форд"?

*Ситуация "Форд": вчера, сегодня, завтра*

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX в. на фирме "Форд мотор" только один человек принимал решения с любыми последствиями.



Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: "Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным". Форд сделал свою модель "Ти" настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий американец. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель "Ти", что в 1921 г. "Форд мотор" контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. В то время как "Форд мотор" сохраняла верность черной модели "Ти" и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма "Дженерал моторз" ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля "Форд мотор" на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели "А". Это позволило "Дженерал моторз" захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив "Форду" менее 10 %. Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте "Дженерал моторз", он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма "Форд мотор" едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачные времена.

"Форд" – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания поставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания "универсальных" моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. Стремясь повысить эффективность своих громадных

инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу "впрыгивать" во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или малолитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем. Крупные японские фирмы – "Тойота", "Ниссан" и "Хонда" – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 30 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом также благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель "Королла" компании "Тойота", продаваемая в Северной Америке, мало чем отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах. Напротив, дочерние компании американских гигантов – "Форд Европа" и "Дженерал моторз Европа" – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания "Форд" планировала создать подразделение "Форд аутомотив оперейшнс", в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных

деталей. "Форд" реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе. "Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы", – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании "Форд" к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире. В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности "существенно сократит издержки компании". Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд. долл. в год. Уже более 10 лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках "философского камня" – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с "однократной" разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х годов XX в., когда была предложена общая программа создания модели "Форд Эскорт" в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х годов, не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе. За прошедшие несколько лет компания "Форд" существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной программы создания общемирового автомобиля "Мондео". Она стала попыткой разработать "универсальную" машину,

призванную заменить как "Сьерру" в Европе, так и "Форд Темпо"/ "Меркьюри Топаз" в Северной Америке. Компания рассматривала "всемирный автомобиль" как ключ к будущему процветанию. Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую "электронную крышу" – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кёльне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании "Форд" в целом. Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, например, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание "Мустанга" 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца.

Замысел компании "Форд", говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы "Форд 2000" – "универсальность" и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания "Форд" намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания "Форд" планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы "Форд 2000" пока, видимо, рано, но уже ясно, что ее приоритет – ориентация на весь мир. Реализация этой программы позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские

родители вдруг решат подарить своим детям по "Фиесте", компания "Форд" ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за пределами США. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1:* [1, с. 10-25], [2, с. 84-113], [3, с. 13-39, 199-223].

## **Тема 2. Законы организации**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какими факторами обусловлено развитие организаций?
2. Перечислите основные характеристики управленческой информации.
3. Назовите критерий, использующийся для выбора пути разделения системы на части.
4. Каков механизм действия закона композиции и пропорциональности?
5. Каков механизм использования закона синергии?
6. Перечислите варианты реализации закона самосохранения.
7. Перечислите варианты реализации закона единства анализа и синтеза.

**Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 2**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах, объекте, субъектах менеджмента.

## **Методические материалы к практическому занятию по теме 2**

### **Задание 1**

1. Определите, какие законы организации действуют в данной ситуации.

Охарактеризуйте их влияние на компанию.

2. На каком этапе жизненного цикла находится компания?

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

Данный синдром можно охарактеризовать и 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 указания "сократить запасы" не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция на требование рынка. Компания стала меньше 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 выдвинуты лозунги "Продает каждый", "Реагировать немедленно", "Действовать молниеносно". Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные фирмы.

## **Задание 2**

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

1. Компания "Монолит" имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке "Огни Москвы" в размере 8 млн. руб. под 30 % годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

2. Автошкола "Водитель" имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

### Задание 3

Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в данной ситуации.

Президент компании "Сан Бэнкс", имеющей функциональную структуру управления (рисунок 9), решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов.

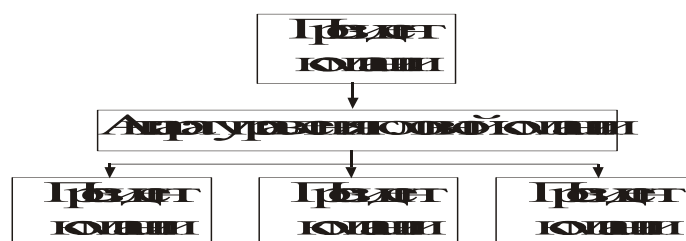


Рисунок 9 – Организационная структура управления компании до преобразования

В связи с этим структура управления значительно изменилась (рисунок 10). Число непосредственно подчиненных у президента компании сильно выросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам. В результате

существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании.

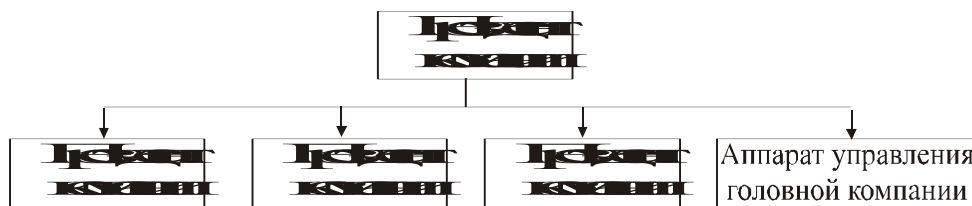


Рисунок 10 – Организационная структура управления компании после преобразования

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, с. 27-33, 81-92], [2, с. 358-378], [3, с. 7-12].*

### **Тема 3. Организационное проектирование**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В каких случаях организацию следует рассматривать как динамическую, а в каких как статическую?
2. Охарактеризуйте общую схему взаимодействия функций, подфункций и процедур в управлении.
3. Перечислите этапы создания организации.
4. Охарактеризуйте условия использования принципов приоритета субъекта управления над объектом и приоритета объекта управления над субъектом.
5. Охарактеризуйте методы оценки эффективности организационных систем.



## **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 3**

Для подготовки к практическому занятию необходимо ознакомиться с типами организационных структур, факторами, влияющими на выбор структуры, процессом разработки организационной структуры.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 3**

#### **Задание 1. ПАО "Аэропорт Внуково"**

1. Опишите структуру аэропорта "Внуково", выделив наиболее значимые сферы деятельности. К какому типу подразделений относятся выявленные вами элементы структуры?

2. Укажите факторы внешней среды, оказывающие наибольшее воздействие на систему.

3. Какие факторы внешней и внутренней среды могут, с вашей точки зрения, привести к изменению структуры, если учитывать то, что аэропорт должен соответствовать международным требованиям и стандартам?

Аэропорт представляет собой сложную систему, реализующую разнообразные виды деятельности и взаимодействующую с большим количеством авиакомпаний.

"Внуково" – один из старейших аэропортов России, отпраздновавший в 2001 г. шестидесятилетие. В ведении аэропорта – обеспечение безопасности полетов по таким показателям, как досмотр багажа, загрузка самолетов, заправка топливом, содержание взлетно-посадочных полос, перрона, руководство маневрами самолетов в районе аэропорта. Существует орнитологическая служба. Эксплуатационное обслуживание воздушных судов – обязанность авиакомпаний. В аэропорте "Внуково" работает компания "Порт ВС", которая обеспечивает оперативно-техническое обслуживание всех типов авиалайнеров.

"Внуково" обслуживает 58 авиакомпаний, воздушные суда летают во все страны СНГ, Египет, Турцию, Кипр, Испанию. В числе самых крупных авиакомпаний, которые обслуживаются во "Внуково", – "Тюменьавиатранс", "Кавказские Минеральные Воды", "Карат" и т. д.

До 1993 г. компания "Внуковские авиалинии", входившая в состав Внуковского производственного объединения, была крупнейшей в России (имела 56 воздушных судов). После приватизации эта авиакомпания отделилась, а сейчас ее нет вообще.

У "Внуково" сильные конкуренты: "Домодедово", "Шереметьево", которые реализуют активные инновационные стратегии. Авиакомпания "Сибирь" стала обслуживаться в аэропорту "Домодедово".

"Внуково" разработало концепцию развития аэропорта. Ведется реконструкция помещений, в частности залов для официальных делегаций и VIP-пассажиров, зала прилета (в целях сокращения времени на получение багажа). Реконструкция осуществляется за счет собственных средств. Но необходимо строительство нового международного терминала, чтобы пришли ведущие иностранные компании, которые будут работать по регулярному расписанию (а не чартерному, как сейчас). Установление трапов-рукавов рассматривается только в перспективе, так как они очень дороги и занимают много места на перроне.

В аэропорту существует учебно-тренировочный центр летного состава, где имеется отличная учебная база, тренажеры, высококвалифицированные преподаватели. Школа стюардесс закрыта.

Во "Внуково" работают пять цехов бортового питания, которые конкурируют, обслуживая авиакомпании на равных условиях.

Многие проблемы у аэропорта возникали из-за аренды земли. В течение восьми лет он получал право на аренду земли сроком на один год, и ежегодно приходилось договор продлевать. Только в 2001 г. земля была предоставлена в долгосрочную аренду.

Проблемы существуют и с микрорайонами Москвы Теплый стан и Новое Переделкино: их жители серьезно страдают от шума.

## Задание 2

1. Постройте структуру многоуровневой компании, объединяющей предприятия по всей технологической цепи производства конечного продукта.
2. Охарактеризуйте рациональность данной структуры.
3. Каковы преимущества и недостатки данных вертикально интегрированных структур управления?
4. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.
5. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.
6. Охарактеризуйте гибкость и адаптивность данной структуры.

## Задание 3. Эффективность инвестиций на персонал

1. Попытайтесь предположить какие причины и условия влияют на формирование приведенных в квадрате анализа результатов.
2. Приведите примеры ситуаций для каждого квадрата.
3. Для каждой из приведенных ситуаций должны быть выработаны собственные решения.

Эффективность расходов на персонал (в совокупности составляющих абсолютные и относительные расходы) рассматривается в их взаимосвязи с достигнутыми показателями экономической деятельности фирмы (таблица 10).

Таблица 10 – Квадрат анализа: абсолютные выплаты и показатели компании

	Показатели не растут	Показатели компании растут
Абсолютные выплаты на 1 сотрудника не растут	<b>"Болото"</b> В такой ситуации компании следует выявить причины отсутствия роста бизнеса, ими могут быть плохие цели или пассивность сотрудников	<b>"Эксплуатация"</b> Высокая результативность достигается за счет высокой эксплуатации работников. Работа на износ. Менеджмент очень сильный. Бизнес растет на первый взгляд благодаря старанием менеджмента, следовательно нет смысла повышать зарплату.
Абсолютные выплаты на 1 сотрудника растут	<b>"Шантаж"</b> Сотрудники сильнее менеджмента. Посредством шантажа, угрозы смены работы сотрудники управляют компанией. Премии воспринимают как оклад или благотворительность.	<b>"Партнерство"</b> Сильный менеджмент и грамотный подход к мотивации. Сотрудники – партнеры компании, и в работе и в распределении вознаграждения за труд.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 23-27], [2, с. 202-275], [3, с. 60-87, 282-319, 372-407].

#### **Тема 4. Взаимодействия личности и организации**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как влияют ценности и установки на личность?
2. Какие качества личности включает "большая пятерка"?
3. Какова взаимосвязь понятий: роль, нормы, статус и организационное поведение?
4. Методы исследования удовлетворенности и организационной приверженности.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 4**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах, объекте, субъектах менеджмента.

#### **Методические материалы к практическому занятию по теме 4**

##### **Задание 1. Диагностика преобладающих потребностей личности**

1. Определите, какие потребности определяют ваше поведение в первую очередь, какие мотивы являются для вас ведущими (таблица 11).

Таблица 11 – Тест на выявление преобладающих потребностей

	Вопросы	Да/Нет
1.	Нравятся ли Вам ситуации, в которых лично Вы должны находить решения возникающих проблем	
2.	Предпочитаете ли Вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?	
3.	Нуждаетесь ли Вы в обратной связи о том, как Вы исполняете работу?	
4.	Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?	
5.	Ищете ли Вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6.	Часто ли Вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у Вас с окружающими?	
7.	Считаете ли Вы, что чувства других людей очень важны?	
8.	Пытаетесь ли Вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?	
9.	Пытаетесь ли Вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	

10.	Стараетесь ли Вы в группе занять позицию лидера?	
11.	Получаете ли Вы удовлетворение, когда Вы убеждаете других людей в чем-то?	
12.	Воспринимают ли Вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного?	

Ключ к тесту:

– ответы "Да" на вопросы 1-4 показывают, в какой степени у Вас выражена потребность в достижении;

– ответы "Да" на вопросы 5-8 показывают, в какой степени у Вас проявляется потребность в признании;

– ответы "Да" на вопросы 9-12 показывают, в какой степени у Вас проявляется потребность во власти.

После получения результатов теста необходимо рассмотреть как высокий уровень потребности в достижении, в признании и во власти соотносится с основными характеристиками работы и какие сферы деятельности позволяют лучше проявить себя людям, имеющим высокий уровень этих потребностей сделать выводы.

**Задание 2.** Пройдите диагностику функционально-ролевых позиций в управленческой команде (Приложение А).

**Задание 3.** Пройдите диагностику по шкале способностей и направленности (Приложение Б).

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, с. 39-46], [5, с. 14-62]*

**Тема 5. Группы в организации: формирование, виды, эффективность**  
**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем отличие процессов формирования формальной группы от неформальной?
2. Какова роль неформальных групп в организации?
3. Перечислите модели групповой динамики.
4. Какие классические симптомы группового мышления вам известны?

5. Верно ли утверждение, что команда эффективнее группы? Обоснуйте ответ.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 5**

Для выполнения заданий практического занятия необходимо знать характеристики групп, порядок их формирования. В результате выполнения заданий приобретаются навыки диагностики членов группы и формирования команды.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 5**

**Задание 1.** Подбор людей для формирования работоспособной команды с учетом основных черт и качеств личности.

Согласны ли Вы с утверждениями? Дайте ответы в баллах:

*Да, согласен = 4;*

*В основном согласен = 3;*

*Частично согласен = 2;*

*Скорее не согласен = 1 балл.*

Следите за тем, чтобы внутри пары вопросов не давать одинаковых ответов:

1. У меня много несбыточных идей, на разработку которых я трачу немало сил и энергии.

2. Я никогда не трачу много сил и энергии на разработку несбыточных идей.

3. Когда я в упадке, свою работоспособность мне самому (самой) восстановить нелегко.

4. Когда я в упадке, я сам (сама) беру себя в руки и нормально выполняю работу. У меня это хорошо получается.

5. Излишняя расчетливость вредит моим отношениям с людьми больше, чем обидчивость.

6. Излишняя обидчивость вредит моим отношениям больше, чем расчетливость.

7. Я не расширяю поле своей деятельности, пока хорошо не освою все имеющиеся.

8. Я не освою все имеющееся, пока не расширю поле своей деятельности.
9. Мне доставляет большое удовольствие каждый день делать что-нибудь практическое, полезное для меня или для других.
10. Мне доставляет большое удовольствие каждый день сочинять или что-нибудь подолгу обдумывать.
11. Мое настроение внезапно меняется только из-за очевидной причины.
12. Мое настроение внезапно меняется из-за небольшого толчка, возникающих маленьких проблем по нескольку раз в день.
13. Более прочные отношения у меня устанавливаются с теми людьми, которые мне нужны.
14. Более прочные отношения у меня устанавливаются с теми людьми, которые мне симпатичны.
15. Получается так, что в целом я больше размышляю, чем действую.
16. Я практического склада и больше действую, чем размышляю.
17. Мне более важно знать, как поступят в данной ситуации окружающие, а мотивы собственных поступков мне всегда ясны.
18. Мне более важно разобраться в мотивах собственных поступков, а о намерениях окружающих мне не трудно догадаться.
19. Я легко меняю свое поведение на противоположное, в зависимости от обстановки и ситуации.
20. Для изменения своего поведения на противоположное мне требуется определенное время и длительное переубеждение себя.
21. В первую очередь я решаю для себя, хорошо поступил человек или плохо.
22. В первую очередь я решаю для себя, разумно, обдуманно или необдуманно поступил человек.
23. Моя деятельность успешнее, когда я работаю на собственной территории, нахожусь в знакомых для меня обстоятельствах.
24. На чужой территории, в незнакомых мне обстоятельствах я действую не хуже, чем на своей.

### *Методика интерпретации результатов тестирования*

1. Подсчитайте сумму баллов по каждому фактору:

A = 4, 12, 20      B = 3, 11, 19      C = 2, 9, 16      D = 1, 10, 15  
E = 6, 14, 21      F = 5, 13, 22      G = 7, 17, 23      H = 8, 18, 24

2. Сравните факторы попарно и убедитесь, нет ли одинакового количества баллов по противоположным факторам:

A=B,      C=D,      B=F,      G=H

3. Если это произошло, то вернитесь к вопросам по этим факторам и еще раз на них ответьте более вдумчиво.

4. Определите свой тип личности по перевесу факторов, в парах, согласно предложенному преподавателем (Приложение А).

**Задание 2.** Решение ситуационных задач

*Задача 1.* Проанализируйте кейс и найдите возможные способы мотивирования работницы.

В отделе маркетинга крупной фирмы введен курс "IT driving license" ("Права управления компьютером") в связи с переходом всей организации на единую систему статистической обработки данных по программе SPSS.

Одна из сотрудниц не приходит на занятия, ссылаясь на усталость. Она остается в отделе и пьет чай с двумя бывшими сотрудниками, которые пришли поздравить отдел с наступающим Новым годом.

Ответственный за прохождение сотрудниками курса компьютерного обучения возвращается в комнату, где осталась сотрудница, и тихо напоминает ей о необходимости идти на занятия. Она отвечает: "Да я просто не в состоянии сейчас заниматься компьютером. В конце года нет никаких сил".

Ответственный не является начальником этой сотрудницы.

*Задача 2.* Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: "Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?". Заместитель: "У меня есть некоторые соображения по этому поводу".



**Задача 3.** Проведите транзактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: "Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи".  
Заместитель: "Меня отвлекли семейные обстоятельства".

**Задача 4.** Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

### **Задание 3.** Социально-психологические решения

Для выполнения задания необходимо заполнить таблицу (таблица 12).

Таблица 12 – Методы манипуляции и условия их возникновения в группе

№ п/п	Методы манипуляции	Условия возникновения
1	Дозирование информации: предоставление усеченной информации по рабочим вопросам	
2	Возложение своих рабочих обязанностей на коллегу	
3	Решение без выбора: предложение, лишенное рациональных альтернатив	
4	Искажение от имени руководителя: подготовка приказов, распоряжений со смещенными акцентами	
5	Сведение счетов через руководителя: инициация решений руководителя, в которых формулируют перераспределение ответственности между собой, ущемление интересов другого	
6	Регулирование "вхожести": подчиненные по своему усмотрению регулируют контакты руководителя	
7	"Клика": сговор группы влиятельных сотрудников для реализации своих интересов в ущерб организации	
8	Корыстное использование личных доверительных отношений с руководителем без его ведома	
9	Поставить начальника перед фактом: оттягивая время выждать условий, выгодных сотруднику, при которых других решений уже не может быть принято	
10	Лесть: демонстративно подчеркнутое преувеличение достоинств руководителя с корыстными целями	

Приведите прочие известные Вам методы психологической манипуляции.

Для каждого из методов следует указать способы преодоления.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, с. 46-54], [5, с. 105-113]

## **Тема 6. Управление поведением групп в организации**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Почему возникает необходимость в создании групп?
2. Как сплоченность влияет на эффективность группы?
3. Как различные формы взаимодействия влияют на сплоченность группы?
4. Какие существенные изменения в поведении человека происходят под влиянием группы?

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 6**

Для выполнения заданий по теме 6 необходимо повторить вопросы управления конфликтами, которые являются неотъемлемой частью существования группы. Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о процессе формирования групп, взаимодействиях между членами группы.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 6**

**Задание 1.** На основе использования методики "Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности" определить возможную степень удовлетворенности трудом путем опроса. Необходимо оценить свое отношение к различным факторам, влияющим на удовлетворенность трудом, по семибалльной шкале: "очень удовлетворен" (+3 балла); "в основном удовлетворен" (+2); "скорее удовлетворен" (+1); "и удовлетворен, и нет" (0); "скорее не удовлетворен" (-1); "в основном не удовлетворен" (-2); "совершенно не удовлетворен" (-3). Показателем общей удовлетворенности является сумма собранных баллов (с учетом их знака).

Оцениваемые факторы:

- 1) значимость профессии;

- 2) престижность профессии;
- 3) вид трудовой деятельности;
- 4) организация труда;
- 5) санитарно-гигиенические условия;
- 6) размер заработной платы;
- 7) возможность повышения квалификации;
- 8) отношение администрации к труду, отдыху и быту работников;
- 9) взаимоотношения с коллегами;
- 10) потребность в общении и коллективной деятельности;
- 11) потребность в реализации индивидуальных особенностей;
- 12) возможность творчества в процессе работы;
- 13) удовлетворенность работой в целом.

Необходимо обработать результаты и сделать выводы.

**Задание 2.** Контроль при делегировании полномочий и ответственности

1. Как вы оцениваете поведение Яблочкина? Имел ли он полномочия поручить мастеру Веткину контроль приборов, изготовленных по спецзаказам в дополнение к должностным обязанностям этого мастера?

2. Как вы оцениваете реакцию начальника отдела Листьева на просьбу мастера Веткина еще раз проверить результаты своей работы?

3. Как вы оцениваете поведение мастера Веткина по отношению к своему начальнику Яблочкину? Имел ли право мастер обращаться за помощью к начальнику производства Листьеву?

4. Является ли убедительным объяснение Яблочкиным своих действий? Правильно ли он рассматривает свою ответственность? Какие выводы следует сделать начальнику отдела Листьеву?

5. Способствует ли подобное делегирование полномочий развитию творческого потенциала сотрудников, мотивации?

Г-н Яблочкин является начальником сборочного цеха на предприятии тяжелого машиностроения. В соответствии с поручением руководства,

отраженном в описании рабочего места, он помимо всего обязан проверять на соответствие стандартам приборы, изготовленные в рамках единичных заказов.

За контроль приборов серийного производства отвечает подчиненный ему мастер Веткин. Яблочкин из-за своей чрезвычайной занятости и с учетом высокой компетентности Веткина поручил ему полностью осуществлять контроль спецзаказов. И Яблочкин, и мастер Веткин находились в подчинении у начальника отдела Листьева. Однажды мастер Веткин проверял работу приборов и попросил проходящего мимо Листьева для надежности перепроверить полученные им данные по принципу: четыре глаза лучше двух. Начальник отдела пошел навстречу мастеру и осуществил проверку, в ходе которой выявил, что по ряду существенных пунктов прибор не отвечает требованиям стандарта. Тогда Листьев обратился к Яблочкину с требованием разъяснить положение дел с контролем качества. Яблочкин пояснил, что контрольные измерения поручены мастеру Веткину, а он лишь ограничивается выборочным контролем и подписывает отчеты о результатах испытаний.

**Задание 3.** Каждая малая группа готовит доклад с ответом на следующие вопросы:

1. Со всеми ли правилами вы согласны? Если нет, то укажите, что необходимо изменить?

2. Все ли эти правила применимы в российских организациях? Обоснуйте свой ответ.

3. Какие правила в настоящий момент являются актуальными для Вашей организации?

Правила, разработанные для менеджеров фирмы "Дженерал моторз":

1. Твоя задача – проводить общую техническую политику и решать ежедневно возникающие затруднения.

2. Будь внимательным к критике и улучшай предложения, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.

3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.

4. Имей терпение.

5. Будь справедлив, особенно в отношении подчиненных.
  6. Будь вежлив, никогда не раздражайся.
  7. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.
  8. Будь краток.
  9. Всегда благодари подчиненных за хорошую работу.
  10. Не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.
  11. Выбор и обучение умелого подчиненного всегда более благодарная работа, чем выполнение работы одним подчиненным.
  12. Если то, что делают твои подчиненные, в корне не расходится с твоим мнением, предоставляй им свободу действий.
  13. Не бойся, если твои подчиненные способнее тебя, а гордись такими подчиненными.
  14. Никогда не используй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, но в этом последнем случае применяй ее в максимально возможной степени.
  15. Если твои распоряжения оказались ошибочными, признай свою ошибку.
  16. Во избежание недоразумений всегда старайся дать распоряжение в письменном виде.
- Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [1, с. 54-59], [4, с. 97-112], [5, с. 105-113]*

## **Тема 7. Социально-психологические аспекты управления поведением групп в организации**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Как проявляется лидерство в группе?
2. Какую практическую значимость имеют теории лидерства?
3. Как может быть организован процесс группового принятия решения?

#### 4. Построение эффективной команды: необходимость или тренд?

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 7**

Для выполнения заданий по теме 7 необходимо рассмотреть вопросы лидерства, принятия решений в группе и командообразования. Результатом проведения практического занятия является формирования навыков диагностики и реализации лидерства, делегирования полномочий, формирования эффективной команды.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 7**

#### **Задание 1. "Профессионализм или амбиции"**

1. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с подчиненными ему сотрудниками?

2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя "грамотным"? Если да, то почему?

3. Как можно оценить отношение руководителей этой организации к сотрудникам описанного подразделения? В чем ошибка руководства?

4. Укажите на ошибки начальника юридического отдела.

В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высочайшей юридической квалификации с высоким стажем и большим опытом работы.

Приняли его спокойно и нейтрально. В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация очень любила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. И официальным тоном поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу. 16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос

руководителя: "Сколько же можно?" Мария Ивановна спокойно ответила: "Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе". И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы, после чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки.

### **Задание 2. "Изменение системы оплаты труда"**

1. Какие ошибки руководства привели к этой критической ситуации?
2. Как вы внедряли бы новую систему оплаты труда в компании?

Руководство одного московского коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления. Если раньше сотрудники получали оклад в размере 500 долларов плюс 10 % от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а "сдельщина" увеличивалась до 40 % от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа всего фондового управления будет парализована сразу, а всего банка – со временем) подали заявление об уходе. Опрос, проведенный менеджером по персоналу, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, отсутствие учета мнения самих работников. По рекомендации менеджера руководство решило провести сначала эксперимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работниках. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления, остальные предпочли уволиться.

### **Задание 3. "Секретарь"**

1. Как следует отреагировать руководителю на реплику секретаря?
2. Что надо предпринять для исправления доклада?

Ваша секретарь говорит вам: "Вчера вы попросили меня набрать на компьютере этот доклад после рабочего дня, поскольку он вам был срочно нужен. Мне это было очень некстати, потому что пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь вы разговариваете со мной таким неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?"

### **Задание 4. "Процент вознаграждения"**

1. Правильно ли поступили Владимир и директор?
2. Какие рекомендации вы бы дали для устранения конфликта?
3. Что можно было бы сделать для увеличения сбыта продукции по бартеру?

По конкурсу на производственное предприятие был принят недавний выпускник технического вуза Владимир – специалист по компьютерной технике, работавший до этого в НИИ. Владимир был единственный и любимый сын в семье, отличник учебы, интеллигентный и воспитанный юноша, не женат. Он с энтузиазмом взялся за порученную ему работу по созданию базы данных о сбыте продукции. Через год работа была закончена, и он получил приличную премию, на которую купил себе персональный компьютер. Он хорошо проявил себя на Нижегородской ярмарке, где выставлялась продукция предприятия, у него проявился талант не только программиста, но и коммерсанта. Владимир с таким энтузиазмом и куражом рекламировал продукцию предприятия, что от покупателей не было отбоя.

Ему стали поручать проведение выставок, и примерно через год директор предприятия решил назначить Владимира начальником коммерческого отдела. Отдел занимался снабжением и сбытом продукции. В контракте с Владимиром оговорили, что наряду с гарантированной заработной платой он будет получать вознаграждение в размере 5 % от чистого дохода, полученного от продажи



продукции предприятия. Вознаграждение директора, как вскоре узнал Владимир, было 10 % от дохода.

И на этом участке дела у Владимира пошли очень хорошо. Только за год его работы объем продажи продукции увеличился на 25 %, хотя до него было затоваривание. К нему хорошо относились в коллективе, особенно женщины. Володя не выпивал, не курил, очень интеллигентно вел себя с женщинами, за что они прозвали его "пай-мальчик". Теперь он владел большой коммерческой информацией: имел пятерых подчиненных, знал объемы продаж, себестоимость выпуска, валовой и чистый доход, давал распоряжения по распределению вознаграждения между сотрудниками. Его доходы стали значительно больше, чем когда он работал простым программистом. Проявилось новое качество – любовь к деньгам. Деньги он тратил преимущественно на себя: модная одежда, отдых за границей, покупка валюты.

Однажды Владимир пришел к директору с рядом ценных предложений по развитию коммерческой деятельности и в конце беседы сказал, что основные доходы предприятия идут по его отделу, а его вознаграждение всего 5 %. Учитывая ценность идей Владимира, директор предложил увеличить его долю до 7 %. "А почему не до 10 %, – удивился Владимир, – ведь основной вклад в коммерцию делаю я?" Директор объяснил, что на вознаграждение идет 40 % от чистого дохода, но ведь работают на сбыт производственные участки, коммерческий и производственный отделы, транспортный цех, бухгалтерия. Владимир ушел недовольный...

Разговор вскоре стал известен на предприятии, и мнение коллектива разделилось. Сотрудники коммерческого отдела были на стороне Владимира, который затаил обиду на директора. Однако он работал по-прежнему хорошо, внедрил компьютерную систему контроля сбыта, и сбыт продукции за отчетный год вырос еще на 15 %.

Вскоре экономическая ситуация в России изменилась: росли неплатежи, шло затоваривание складов продукцией, увеличились перебои в поставке комплектующих, широкое распространение получили бартерные сделки. В

структуре доходов увеличились платные услуги населению и сократились доходы по сбыту продукции. После одной из оперативок у директора отдел Владимира подвергся критике за снижение объемов сбыта продукции. Он попросил директора о личной встрече и сказал, что готов улучшить работу по сбыту, у него есть новые идеи, если его вознаграждение будет составлять 10 % от чистого дохода, как у директора. Директор отказал, тогда Владимир отдал ему заранее написанное заявление об увольнении по собственному желанию.

**Задание 5.** "Умеете ли вы влиять на других?"

Основа основ профессии менеджера – умение влиять на окружающих. Есть ли у вас такая способность, можете ли вы повести людей за собой или вам надо развить эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван приводимый ниже тест. Отвечать на вопросы теста можно либо "да", либо "нет", указав номер вопроса.

*Вопросы:*

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

*Обработка результатов*

За каждое совпадение ваших ответов с ключом запишите себе по 5 баллов.

Ключ:

ответ "да" – вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13;

ответ "нет" – вопросы 2, 8, 9.

*Заключение и рекомендации:*

*36-65 баллов.* Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить.

*30-35 баллов.* Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

*30 и меньше баллов.* Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуемым. Вы не любите ничего делать через силу. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не

достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым. А жаль.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [1, с. 46-54], [4, с. 166-181, 341-377], [5, с. 105-113]*

## **Тема 8. Организационная культура**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Является ли необходимым условием существования организации формирование организационной культуры?
2. Какова связь организационной культуры и социально-психологического климата в организации?
3. Как часто необходимо проводить оценку и изменять организационную культуру?

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 8**

Для выполнения заданий по теме 8 необходимо рассмотреть структуру организационной культуры, ее влияние на социально-психологический климат в организации и ее эффективность в целом. Результатом проведения практического занятия является формирования навыков диагностики, разработки и оценки организационной культуры.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 8**

**Задание 1.** Используя методику семантического дифференциала, оцените свойства психологического климата в Вашей группе (Приложение Г).

### **Задание 2.** "Проблемы качества на электромеханическом заводе"

1. Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?

2. Как вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли вы данную субкультуру группы, поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.

3. Что вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

По мере того, как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: "Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации". Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали, как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту. Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора, и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

**Задание 3.** Используя типы обрядов предприятия, предложите обряды и систему культурных (корпоративных мероприятий), способствующих сплоченности работников (таблица 13).

Таблица 13 – Перечень обрядов

Тип обряда	Пример	Возможные последствия
Обряды продвижения	Торжественное вручение дипломов при завершении базового обучения, переподготовки и т.п.	Обеспечивают вхождение в новую роль, минимизируют различия в выполняемых ролях
Обряды ухода	Объявления по поводу увольнения или понижения в должности	Сокращают власть и статус, подтверждают необходимость требуемого поведения
Обряды обновления	Объявления на заседании о делегировании полномочий	Повышают эффективность социальных отношений, указывают на изменение стиля работы и руководства
Обряды разрешения конфликтов	Объявления на пресс-конференции о начале и завершении переговоров	Способствуют достижению компромисса, вводят конфликт в законные рамки, снижают напряженность в коллективе
Обряды посвящения	Знакомство с историей, выработанными в организации ценностями при приеме новых работников	Формируют чувство причастности к организации, приобщают к ее ценностям
Обряды проводов	Подарки, торжественные речи при уходе ветеранов организации на заслуженный отдых	Подтверждают высокую оценку верности организации, указывают на требуемое поведение
Обряды перехода	Представление вышестоящим руководителем переведенного на новую должность коллективу	Отмечают изменение статусной позиции, обосновывают новое назначение, способствуют согласованию целей и интересов различных уровней
"Исторические" обряды	Торжества, связанные с юбилейными датами, другими эпохальными событиями в деятельности организации	Обеспечивают преемственность организационной культуры, формируют чувство причастности к организации
Обряды единения	Ежегодные приемы с участием высших руководителей, основных держателей акций, совместные обеды (раз в мес/, в неделю)	Способствуют "смягчению" статусных различий, символизируют общность всех звеньев иерархии
"Имиджевые" обряды	Торжественные мероприятия с привлечением прессы, СМИ.	Способствуют созданию благоприятного образа организации в окружающей среде

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [3, с. 420-454], [5, с. 135-152].

### **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

#### **3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы**

В соответствии с учебными планами по дисциплине "Теория организации и организационное поведение" студентами заочной формы обучения направлений подготовки 38.04.02 Менеджмент предусмотрено выполнение одной контрольной работы.

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по указанным темам, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины, для решения практических задач, связанных с управлением организацией.

Контрольная работа состоит из двух теоретических вопросов и одного практического задания. Номер варианта соответствует начальной букве фамилии студента.

№ варианта	Начальная буква фамилии	№ варианта	Начальная буква фамилии
1	А, Н, Щ	6	Е, Т
2	Б, К	7	Ж, У
3	В, П, Ю	8	М, З, Ф
4	Г, Р, Я	9	О, Ш, Ц,
5	Д, И, Л,	10	С, Х, Э

Излагать материал необходимо грамотно, лаконично с соблюдением логической последовательности. В контрольной работе должны быть ссылки на используемые источники и список используемой литературы, который необходимо представить в конце контрольной работы.

Оформлять контрольную работу следует в печатном варианте на листах формата А4 (односторонняя печать), шрифт – Times New Roman, размер 14, интервал – полуторный, выравнивание – по ширине страницы. Общий объем работы не более 15 листов, включая титульный лист и список использованных источников. Структура контрольной работы определяется ее основными конструктивными элементами:



- титульный лист (Приложение Д);
- содержание;
- содержание вопроса 1;
- содержание вопроса 2;
- содержание вопроса 3;
- список использованных источников;
- приложения (при наличии).

Оформление контрольной работы должно быть выполнено в соответствии с Методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ, принятых в ИНОТЭКУ [12].

Защита контрольной работы проводится преподавателем в форме личного собеседования по содержанию контрольной работы. На защите студент должен четко и полно излагать положения работы, а также приводить примеры по практической реализации изложенных теоретических положений.

Студенту следует помнить, что контрольную работу необходимо выполнить и разместить в ЭИОС не позднее 3 дней до проведения зачета в соответствии с расписанием экзаменационной сессии. Контрольные работы, размещенные позднее указанного срока, могут быть рассмотрены после окончания экзаменационной сессии. Распечатанный вариант передается на кафедру.

### **3.2 Тематика контрольных работ**

#### **Вариант 1**

1. Процесс построения оптимальной организационной структуры.
2. Удовлетворенность как показатель интегрированности организации.

Исследование удовлетворенности сотрудников.

3. Проанализировать и ранжировать свои личностные терминальные и инструментальные ценности по М. Рокичу и С. Пантелееву.

#### **Вариант 2**

1. Виды организационно-правовых форм.

2. Диагностика и изменение организационной культуры предприятия.
3. Определить свой тип личности по Мак Грегору.

### **Вариант 3**

1. Основные принципы организации и их характеристика.
2. Роль руководителя в системе организационного поведения.
3. Определить свой тип личности по А. Адлеру.

### **Вариант 4**

1. Основопологающие законы организации.
2. Группы в организациях. Основы групповой эффективности.
3. Определить свой тип личности по Юнгу.

### **Вариант 5**

1. Организация как сложная система. Модель организации.
2. Организационное поведение как система взаимодействия в организации.
3. Определить свой тип личности по Фромму.

### **Вариант 6**

1. Жизненный цикл организации, характеристика этапов.
2. Командная работа и совершенствование командных процессов.
3. Определить свой тип темперамента личности по Кейрси.

### **Вариант 7**

1. Понятие эффективности организации.
2. Организационная культура: определение, функции, типы.
3. Определить уровень эмоционального интеллекта по Холлу.

### **Вариант 8**

1. Методы организационного проектирования: анализ документов, диагностическое интервью, метод аналогий, метод сценариев.
2. Теории ситуационного лидерства.
3. Определить свой тип личности по К. Томасу.

### **Вариант 9**

1. Статические и динамические организации.

2. Влияние формального и неформального лидерства на организационную культуру.

3. Определить свой тип личности по М. Куну и Т. Мак-Партланду.

### **Вариант 10**

1. Структурные концепции организационного развития.

2. Теории личности. Основные компоненты теории личности..

3. Определить свой тип по пятифакторной модели личности.

## **4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации (зачета с оценкой)**

### **4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации**

По дисциплине предусмотрены следующие формы контроля качества подготовки:

– текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

– промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным темам дисциплины);

– контроль самостоятельной работы обучающегося (предусматривает выполнение реферата (не обязательно) или контрольной работы).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения обучающимся запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем качества работы обучающегося за время изучения дисциплины.

Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине "Теория организации и организационное поведение" осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- устные опросы;
- решение ситуационных задач;
- решение заданий в тестовой форме;
- выполнение группового задания;
- выполнение практических заданий;
- дискуссии по вопросам для обсуждения, выносимым на практические (семинарские) занятия;
- дифференцированный зачет (зачет с оценкой).

Дифференцированный зачет проводится согласно расписанию зачетно-экзаменационной сессии. Зачет с оценкой выставляется по результатам текущего контроля знаний и достижений, продемонстрированных студентом на практических занятиях, при условии успешного выполнения творческого задания (реферата). Фамилии студентов, получивших зачет с оценкой автоматически, объявляются в день проведения зачета до начала промежуточной аттестации. В случае, если обучающийся не удовлетворен оценкой по результатам текущего контроля, то ему предоставляется возможность ответить на вопросы по темам дисциплины. В этом случае оценка ставится по результатам промежуточного контроля.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного рабочей программой.

В случае неудовлетворительного результата испытания назначается день и время повторного (по графику ликвидации задолженностей).

Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением декана факультета.



## **4.2 Контрольные вопросы по дисциплине**

1. Понятие организации. Современные определения организации.
2. Жизненный цикл организации, характеристика этапов.
3. Понятие эффективности организации.
4. Функциональная структура: основные параметры, условия применения.
5. Дивизиональная структура: основные параметры, условия применения.
6. Матричная структура: основные параметры, условия применения.
7. Сетевые и виртуальные организации: характеристика структуры.
8. Механистическая и органическая типы оргструктур: условия эффективности.
9. Методы исследования внешней среды организации.
10. Влияние окружающей среды на организацию.
11. Зависимость организационной структуры от этапа жизненного цикла организации.
12. Зависимость организационной структуры от организационной культуры.
13. Основные законы организации.
14. Закон единства анализа и синтеза.
15. Закон синергии.
16. Виды и типы организации.
17. Социальная организация. Причины создания организаций.
18. Закон развития деловых организаций.
19. Закон информированности и упорядоченности.
20. Закон композиции и пропорциональности.
21. Закон самосохранения.
22. Специфические законы социальной организации.
23. Понятие организационного поведения. Ключевые элементы в изучении организационного поведения и их характеристики.
24. Понятия и уровни эффективности организации в контексте организационного поведения.

25. Модели организационного поведения и тенденции их развития.
26. Методы исследования организационного поведения.
27. Понятие личности в организации и её основные характеристики.
28. Установки в деятельности персонала организации и их функции.
29. Удовлетворённость трудом и лояльность к организации: их характеристики и взаимосвязи.
30. Лидерство и руководство. Понятие, теории, основные подходы.
31. Стили лидерства и руководства в классических и современных теориях.
32. Группа в организации. Понятие группы, формирование групп и их классификация.
33. Основные этапы развития групп, определение эффективности группы.
34. Группа и команда: отличительные признаки и общие характеристики.
35. Групповые методы принятия решений в организации.
36. Управление конфликтами в организации. Современные технологии регулирования конфликта.
37. Мотивация и стимулирование в организации: организационные формы мотивационного воздействия на работников.
38. Организационная культура: свойства и функции, понятие.
39. Переменные организационной культуры по У. Оучи.
40. Уровни взаимоотношений руководителя с культурой организации. Формирование организационной культуры.

## **5 Методические указания к выполнению самостоятельной работы**

### **5.1. Структура самостоятельной работы студентов**

Настоящий раздел методических указаний посвящен вопросам организации самостоятельной работы обучающихся в процессе изучения курса по дисциплине "Теория организации и организационное поведение".

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающегося при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний по дисциплине.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к семинарским занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям по дисциплине "Теория организации и организационное поведение" предполагает умение работать с первичной информацией.

### **5.2. Методические рекомендации по выполнению реферата**

Данный раздел методических указаний предназначен для организации работы обучающихся при выполнении реферата. В ходе учебного процесса обучающийся может выбрать самостоятельное направление работы и согласовать тематику реферата с преподавателем.



Различают несколько видов рефератов по их тематике и целевому назначению: литературный (обзорный) и методический.

В литературном (обзорном) реферате следует рассмотреть изученность намеченной темы исследования, привести научные результаты в определенную систему, выделить главные линии развития явления и дополнительные его стороны. Критический обзор литературы может послужить основой для вводной части будущего научного (курсового, дипломного) труда. В методическом реферате следует дать сравнительную оценку применяемых приемов и способов решения планируемых задач, анализ качества методов и ожидаемых результатов исследования.

Этапы работы по написанию реферата:

1. Формулировка темы. Рекомендуется по возможности давать краткие формулировки темы реферата (из пяти – семи слов). При необходимости основная формулировка может быть расширена уточнением в скобках.

2. Выбор объекта исследования. Объект исследования – то, на что направлена (исследовательская) познавательная деятельность автора в рамках конкретного реферата. Объект исследования представляет собой некий целостный объект (деятельность или процесс, продукция, организация, система, лицо или любая комбинация из них), на котором исследуется то, что является предметом исследования (свойства, закономерности, отличительные особенности и др.).

3. Предмет исследования. Предмет исследования – это то, что изучается на объекте исследования (свойства, зависимости, стороны, отношения, процессы, функции, качество, особенности данного объекта, которые исследователь желает выявить и выделяет для целенаправленного изучения).

Предмет исследования представляет собой концентрированное выражение взаимосвязи проблемы и объекта исследования. Предмет исследования более узок и конкретен; благодаря его формулированию из общей системы, представляющей объект исследования, выделяется часть системы или процесс, протекающий в системе, являющиеся непосредственным предметом

исследования. Предмет исследования, как правило, находится в границах объекта исследования.

В одном и том же объекте может быть выделено несколько предметов исследования. Равно как один и тот же предмет исследования может изучаться на нескольких объектах.

Выбор предмета исследования согласовывается с преподавателем с позиций соответствия его выбранной теме.

4. Определение главной цели реферата. Цель исследования – конкретизация темы исследования, краткое изложение проблемы, решение которой предполагает получение результата исследования.

5. Задачи исследования. Задачи исследования – задачи, решение которых обеспечивает достижение поставленной в работе главной цели, т.е. декомпозиция цели.

6. Выбор инструментария. Инструментарий исследования – методология, методика и методы, применяемые в исследовании.

Инструментарий исследования:

- методы сравнительного и статистического анализа;
- методы анализа инвестиционных проектов;
- методология и методы принятия управленческих решений;
- методология и методы новой логики управления проектами и пр.

Выбор подходящего инструментария в значительной мере определяет успех исследования. Поэтому ему следует уделить особое внимание. Однако совершенно очевидно, что выбор инструментария может быть уточнен при реализации исследования.

7. Структура реферата определяется его содержанием. Однако в этом вопросе уже существуют довольно длительные традиции, основанные на подтвержденной опытом целесообразной логике изложения полученных результатов. Структура в общем виде такова: введение, основная часть, заключение, список литературы (не менее 7-10 источников, в том числе ссылки на интернет-сайты и периодические издания).

Основная часть разбивается на главы или иные единицы деления (параграфы, разделы, пункты). Количество единиц деления определяется содержанием исследования. Рекомендуемая логика изложения такова.

Для обзорного реферата можно предложить такой примерный план:

- вводное слово о целевой установке реферата;
- теоретическое и прикладное (практическое) значение темы;
- спорные вопросы в определении сущности явления или свойств предмета (проблемы);
- новые публикации по освещению темы;
- нерешенные вопросы и их научное, социальное и экономическое значение.

Для реферата методического характера можно предложить следующий план:

- основные задачи исследования темы;
- анализ наиболее употребляемых методов исследования конкретного объекта;
- отзывы видных специалистов о научных методах по изучению данного объекта;
- выводы и предложения по существу вопроса.

#### 8. Приложения к реферату.

Из размышлений о предполагаемых результатах и следует планирование иллюстративного материала. Его количество должно ограничиваться некоторым минимумом, логически иллюстрирующим результаты исследования.

### **5.3. Тематика рефератов**

1. Формализация как структурная характеристика организации.
2. Позитивные и негативные последствия формализации для организации совместной деятельности, измерение формализации.
3. Взаимосвязь формализации с другими структурными характеристиками.
4. Контекстные характеристики организации.
5. Организационные связи и взаимодействия.

6. Самосохранение как поддержание и воспроизводство (репродукция) внутренних взаимосвязей системы.

7. Жизненные циклы социальной, и в том числе хозяйственной организации.

8. Закон развития и сроки эксплуатации технических систем.

9. Влияние стратегического выбора на структуру организации.

10. Связь размера организации и ее структуры.

11. Взаимосвязь технологии с другими характеристиками организации.

12. Влияние контекстных характеристик на организационные отношения.

13. Зависимость организационной структуры от этапа жизненного цикла организации.

14. Мотивация как основа организационного поведения.

15. Организационная система управления мотивацией.

16. Мотивирование посредством формулирования целей.

17. Исследование эффективности системы управления поведением индивидов в организации

18. Генезис малых групп.

19. Влияние группы на результативность индивидов.

20. Показатели результативности групп в организации.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

### **Основная**

1. Бардасова, Э. В. Теория организации и организационное поведение: учеб пособие для слушателей магистратуры / Э. В. Бардасова, Е. А. Сергеева. - Казань: Изд-во КНИТУ, 2013. - 104 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

### **Дополнительная**

2. Баранников, А. Ф. Теория организации: учеб. / А.Ф. Баранников. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 700 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

3. Дафт, Р. Теория организации: учеб. / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – Москва: ЮНИТИ, 2006. - 736 с.

4. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение: учеб. / Ю. Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 487 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

5. Карташова, Л. В. Организационное поведение: учеб. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008.- 383 с.

6. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение: учеб. / Ю. Д. Красовский. - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 527 с.

7. Заглада, Т. П. Организационное поведение: учеб. пособие по вып. индивид. самостоят. работы студентов очной и заочной форм обучения экон. специальностей / Т. П. Заглада, Ж. В. Бобрик. - Калининград: ФГОУ ВПО "КГТУ", 2009. - 231 с.

### **Периодические издания**

8. "Проблемы теории и практики управления";

9. "Менеджмент в России и за рубежом";

10. "Управление персоналом";

11. "Балтийский экономический журнал".

### **Учебно-методические пособия**

12. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд. доп. – Калининград: КГТУ, 2018.

13. Гегечкори, О. Н. Теория организации: метод. указ. к самост. раб. для студ. спец. 080507.65 Менеджмент организации / О. Н. Гегечкори. – Калининград: КГТУ, 2012.

### **Интернет-ресурсы**

14. The 50 Most Innovative Companies 2010, Bloomberg Business Week [Электронный ресурс]: URL: [http://www.businessweek.com/interactive\\_reports/innovative\\_companies\\_2010.html](http://www.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies_2010.html). – URL: [www.Bloomberg.com](http://www.Bloomberg.com)

15. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]: URL: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

16. Образовательная платформа – <https://openedu.ru/>

17. Российская образовательная платформа и конструктор бесплатных открытых онлайн-курсов и уроков – <https://stepik.org>

18. Сайт административно-управленческого портала. - [Электронный ресурс]: URL: [www.aup.ru](http://www.aup.ru)

19. Сайт научно-образовательного портала "Экономика и управление на предприятиях". – [Электронный ресурс]: URL: [http:// www.eup.ru](http://www.eup.ru).

20. Федеральный портал по научной и инновационной деятельности. – [Электронный ресурс]: URL: <http://sci-innov.ru/>.

### **Профессиональные базы данных (СПБД) и информационные справочные системы (ИСС)**

21. Oxford Journals Оксфордская открытая инициатива включает полный и факультативный открытый доступ к более чем 100 журналам, выбранным из каждой предметной области – [https://academic.oup.com/journals/pages/social\\_sciences](https://academic.oup.com/journals/pages/social_sciences)

22. Информационная справочная система "Методология Адизеса" – <http://adizes.ru/adizes-methodology/>.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

## Диагностика функционально-ролевых позиций в управленческой команде

*Инструкция.* В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

*1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:*

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я хорошо могу работать со множеством людей.

В. У меня хорошо получается выдвигать новые идеи.

Г. У меня получается помогать другим людям выдвигать идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать, мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.

3. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

*2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:*

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

*3. Когда я включен в работу с другими:*

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

*4. В групповой работе для меня характерно, что:*

А. Я очень заинтересован в том, чтобы хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнять работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.



3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я не колеблясь могу принять собственное решение, если это необходимо.

*5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:*

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредоточивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

*6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:*

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми смогу разделить на части это задание и таким образом уменьшить объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если вижу, что группа не справляется.

3. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности для продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда высказываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

#### *Обработка и интерпретация результатов*

Заполните таблицу, вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов. Найдите сумму баллов по каждому из столбцов.

Группа	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	Σстроки
1									10
2									10
3									10
4									10
5									10
6									10
7									10
Σстолбца									70

Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще играете в группе:

**А — председатель.** Функции: впитывает всевозможные мнения и принимает решения. Свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный. Тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

**Б — формирователь.** Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, целой группе.

*А и Б — два противоположных подхода к общему управлению группой.*

**В — генератор идей.** Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативность. Тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

**Г — оценщик идей (критик).** Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, "якорь группы", возвращает к реальности. Тип: рассудительный, волевой склад личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

**Д — организатор работы.** Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор, волевой, решительный. Тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях, идеях группы.

**Е — организатор группы.** Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

**Ж — исследователь ресурсов.** Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип: "напористый экстраверт", нуждается в свободе действий.

**З — завершитель.** Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность. Тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Чтобы управленческая команда была эффективной, нужно, чтобы все эти роли были представлены в группе, чтобы члены группы взаимно дополняли друг друга. (Иногда один член группы может играть две и больше ролей.)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Шкала способностей и направленности

Перед Вами шкала самооценки. Цифра 7 обозначает высшую степень обозначенных свойств, цифра 1 – низшую. Сделайте свой выбор.

1. Быстрота ума	7	6	5	4	3	2	1
2. Умение предвидеть события	7	6	5	4	3	2	1
3. Способность распоряжаться имеющейся информацией	7	6	5	4	3	2	1
4. Умение принимать решения	7	6	5	4	3	2	1
5. Способность генерировать идеи	7	6	5	4	3	2	1
6. Спонтанность и беглость речи	7	6	5	4	3	2	1
7. Образность речи	7	6	5	4	3	2	1
8. Богатство словаря	7	6	5	4	3	2	1
9. Умение излагать мысль письменно	7	6	5	4	3	2	1
10. Доказательность доводов	7	6	5	4	3	2	1
11. Умение слушать собеседника	7	6	5	4	3	2	1
12. Умение убеждать	7	6	5	4	3	2	1
13. Понимание других людей	7	6	5	4	3	2	1
14. Способность прогнозировать поведение наблюдаемого человека	7	6	5	4	3	2	1
15. Проявление искренности в поведении	7	6	5	4	3	2	1
16. Фундаментальность образования	7	6	5	4	3	2	1
17. Профессиональная подготовленность	7	6	5	4	3	2	1
18. Устремленность к самообразованию	7	6	5	4	3	2	1
19. Начитанность	7	6	5	4	3	2	1
20. Приверженность к инновациям	7	6	5	4	3	2	1

#### *Процедуры обработки:*

1. Соедините все отмеченные цифры жирной линией и Вы получите график самооценки.

2. Попросите сделать то же самое своих друзей, коллег. Найдите средний балл по каждой строке. Вы получите график – "взгляд со стороны".

3. Поразмыслите над полученными двумя графиками. Продумайте программу самовоспитания.

### *Оценка и направленность работы над собой*

Подсчитайте набранные баллы. Показатель свыше 80 баллов указывает на наличие благоприятной составляющей имиджа.

Показатели по пунктам 1, 2, 3, 4, 5 свидетельствуют об особенностях мыслительной деятельности; 6, 7, 8, 9, 10 – вербальных действий; 11, 12, 13, 14, 15 – коммуникабельности; 16, 17, 18, 19, 20 – профессионализма. Суммы ниже 20 баллов по указанным группам нацелят Вас на целенаправленную работу по самовоспитанию.

Признаки самореализовавшейся и уверенной в себе личности

Самореализовавшийся человек вполне уверен в своих силах. Он:

- 1) хорошо различает реальность и мечты, ожидания и веру;
- 2) принимает себя таким, каков он есть;
- 3) не красуется собой, не проявляет страсти к внешним эффектам;
- 4) живет заботами о важной для всех цели;
- 5) живет и действует, беря на себя значительную ответственность;
- 6) легко переносит удары судьбы;
- 7) в состоянии переоценить свои основные жизненные ценности;
- 8) испытывает тягу к людям;
- 9) открыт для того, чтобы научиться полезным вещам у других;
- 10) придерживается твердых этических принципов;
- 11) понимает юмор, но не одобряет злых шуток;
- 12) обладает творческими способностями и изобретательностью;
- 13) в критических ситуациях проявляет терпение;
- 14) предан своей семье;
- 15) воспринимает и уважает другие точки зрения.

Подбор людей для формирования работоспособной команды

Надежное срабатывание факторов лишь тогда является таковым, когда разность между факторами в паре составляет 6 баллов. Таким образом, ориентируясь на рисунок А1 и полученный результат, найдите себя в таблице А1, и расшифруйте характерные Ваши положительные качества и приемлемые недостатки.

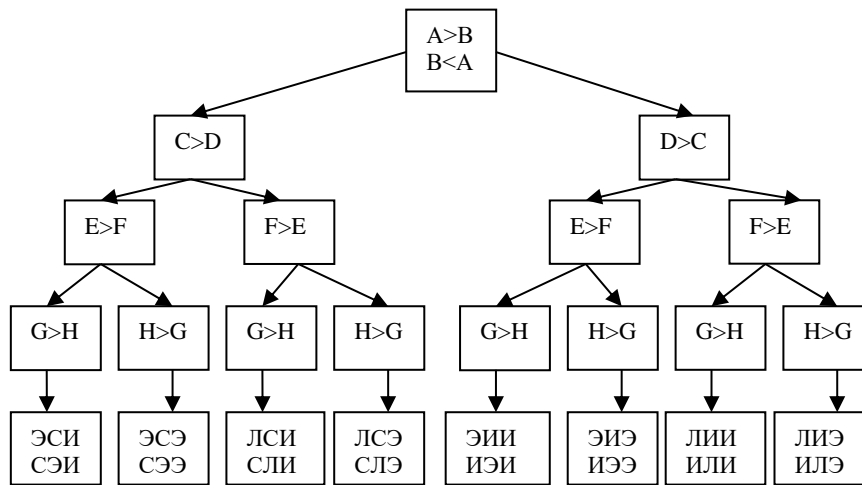


Рисунок А1 – Парные факторы

В таблице имеются по 4 социотипа, объединенных в 4 крупных квадраты:

1—2—3—4 (альфа) – представляют собой квадрату теоретиков, им присущ романтизм, общечеловеческие интересы и ценности, они смотрят в будущее, готовы реализовать и реализуют перспективные идеи. Они нацелены на изобретение конструктивно-нового продукта, готовы к преобразованиям. У них насыщенность эмоциональных и этических переживаний. По наблюдениям медиков, они часто страдают желудочно-кишечными заболеваниями.

5—6—7 — 8 (бета) – это в основном реалисты-практики, не теория, а реальность существующей действительности у них предпочтительнее. Им свойственны решительность, авторитарность, воля, напор, субъективизм в понимании законов. Они готовы действовать в жестком мире. Им присуще чувство текущего времени. По наблюдениям медиков, они чаще всего страдают болезнями позвоночника и нервной системы.

9—10—11—12 (гамма) – у них довольно жесткий практицизм, борьба с пороками системы, создание профилактического продукта, стремление к выработке демократических законов. Для них характерны в действиях буря и натиск, высокая активность, борьба. По наблюдениям медиков, они страдают в большей своей части гинекологическими, урологическими заболеваниями.

13 — 14—15—16 (дельта) – гуманисты. Они следуют строго протоколу и букве закона, обычно не очень склонны к новому, готовы серийно выпускать конструктивный продукт, защищают не какую-нибудь абстракцию, а конкретного человека. Их называют оптимистическими практиками, им свойственна гармония и дружелюбие. Страдают кардиологическими заболеваниями и болезнями дыхательной системы.

Итак, сопоставляя людей разных социотипов, можно заранее прогнозировать вероятные тенденции развития их взаимоотношений, их совместимости. Оказалось, что возможны такие сочетания психотипов, когда люди четырех типов полностью дополняют друг друга, образуя оптимальные квадраты, в которых осуществляются полная кооперация, взаимопомощь, поддержка, психофизиологическое регулирование, психологический комфорт и максимальная продуктивность деятельности. Квадрат 1 включает Дон-Кихота, Дюма, Робеспьера, Гюго; квадрат 2 – Есенина, Жукова, Гамлета, М. Горького; квадрат 3 – Наполеона, Бальзака, Драйзера, Дж. Лондона; квадрат 4 – Габена, Гексли, Штирлица, Достоевского.

Таблице А1 – Характеристика социотипов

Название социотипа	Социальная значимость социотипа	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Изобретатель (ИЛЭ) Дон-Кихот	Видение будущего, возможных перспектив развития, генерация идей	Индивидуалистичен, неортодоксален, с серьезным складом ума	Воображение, стремление к обширным связям, к развитию интеллекта	Склонность витать в облаках, невнимательность к практическим деталям, к протоколу
2. Аналитик (ЛИИ) Робеспьер	Глобальный анализ, установление соответствующей теории и практики	Прямолинейен, тверд, аскетичен в материальных потребностях	Стремление к доскональному знанию предмета, к объективности	Отсутствие мобильности, динамичности, испытывает трудности в налаживании контактов

1	2	3	4	5
3. Энтузиаст (ЭСЭ) Гюго	Восприимчивость новых идей, проявление энтузиазма и их практической реализации	Склонность к энтузиазму, любознательность, коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро знает обо всем новом. Легко разрешает возникающие трудности	Склонен терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность
4. Посредник (СЭИ) Дюма	Стремление к гармонизации межличностных и социальных отношений	Мягко, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и на требования, выдвигаемые ситуацией. Способствует формированию атмосферы дружной работы	Нерешительность в критические моменты, когда нужно видеть перспективы
5. Наставник, (ЭИЭ) Гамлет	Воодушевление людей идеями, приобретающей осязаемые, завершенные логические формы	Эмоционально порывист, способен увлечься сам и увлечь других	Способность идти на определенный риск, решительность, настойчивость	Склонность драматизировать события, недоверие к неподтвержденным идеям и теориям
6. Лирик (ИЭИ) Есенин	Утонченное восприятие мира, предупреждение людей о назревании кризисной ситуации	Тревожность, застенчивость, ориентация на общение с людьми	Воображение, интерес к оригинальным идеям, восприимчивость к новому, гибкость в общении, умение подбирать людей	Непрактичность, необязательность, склонность к индивидуализму
7. Маршал (СЛЭ) Жуков	Бескомпромиссность, решительность, волевая целеустремленность в воплощении идей в практику	Развитое чувство долга, ориентация на гражданские интересы	Организационные способности, практический и здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Иногда пренебрегает интересами конкретной личности, невосприимчив к недосказанным идеям
8. Контролер (ЛСИ) Максим Горький	Создание и совершенствование организационной структуры материального носителя идеи	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца. Педантичность, взыскательность	Тенденция тревожиться по пустякам, нежелание предоставлять коллегам достаточную свободу действий
9. Предприниматель (ЛИЭ) Джек Лондон	Предприимчивость, освобождение структуры от элементов, мешающих проявлению инициативы	Открытость, ироничность, легко вступает в контакт, оптимистично настроен, жизнелюбив	Прагматичен, нацелен на реализацию идеи в практику, склонность к риску в сфере бизнеса	Склонность к экстравагантным выходкам, спорить по несущественным вопросам
10. Критик (ИЛИ) Бальзак	Критика условий, препятствующих проявлению естественных человеческих потребностей	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других



1	2	3	4	5
11. Политик (СЭЭ) Наполеон	Гибкость и динамичность, молниеносная ориентация в ситуации, способность к компромиссу, правильной оценке возможностей противостоящих сил	Динамичен, очень неспокоен, склонность опережать других эффективностью, благодушием и обманом	Напористость, готовность бороться с инертностью, неэффектностью и нетерпеливостью	Склонность подаваться провокациям, раздражительность
12. Хранитель (ЭСИ) Драйзер	Резкое неприятие зла, порока, насилия, непоколебимая стойкость в отстаивании завоеванных позиций и этических ценностей	Эмоциональная стабильность в рутинных ситуациях, последователен, предусмотрителен, не допускает опрометчивых шагов	Требователен к себе и другим, работоспособен, волевая целеустремленность и решительность в отстаивании своих убеждений	Отсутствие выдержки и терпения в неопределенных ситуациях, нетерпимость к недостаткам других
13. Психолог (ИЭЭ) Гексли	Глубокое проникновение в суть отрицательных явлении и человеческих взаимоотношениях, видение возможных альтернатив избавления от отрицательного	Обходительность, ненавязчивость, непосредственная эмоциональность, тактичность	Проницательность, умение поддержать идею, увлечься ею, легко налаживает дружеские контакты, умеет тонко управлять эмоциями и поведением людей	Склонен к непродуманным поступкам, иногда авантюризму, не терпит рутинной работы, часто меняет увлечения
14. Гуманист (ЭИИ) Достоевский	Деятельная доброта, милосердие, благотворительность, отстаивание автономии внутреннего мира человека	Чуткость, доброта, внимание к людям, их нуждам, сострадателен	Стремление к объективному анализу, к тщательной проработке деталей, требователен и взыскателен к себе	Не хватает решительности и инициативы, не умеет потребовать в волевой форме
15. Администратор (ЛСЭ) Штирлиц	Стабилизация материальных условий рациональной системы устройства общественных групп, общества в целом	Спокоен, уверен в себе, с развитым самообладанием, ориентирован на устоявшиеся традиции и ценности	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности, без предвзятого мнения, сильно развито стремление к достижению цели	Умеренные творческие способности в продуцировании нового, неуверенность при ломке старых структур
16. Мастер (СЛИ) Габен	Изобретательность и находчивость в сфере совершенствования общественных групп, производства, предметов потребления по законам эстетики	Спокойный и хладнокровный, безэмоциональный, стремится к независимости	Здравый смысл, интуитивное чувство реальной пользы, деловитость и основательность в работе	Часто проявляет скепсис и недоверие к людям, упрямство в суждениях, холоден в общении

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Свойства психологического климата

Используя методику семантического дифференциала, оцените, пожалуйста (табл. Г1), как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в Вашей группе, выставив ту оценку, которая, по Вашему мнению, соответствует истине:

- 3 *свойство проявляется в группе всегда;*  
 2 *свойство проявляется в большинстве случаев;*  
 1 *свойство проявляется нередко;*  
 0 *проявляется в одинаковой степени и то и другое свойство.*

Таблица Г1 – Свойства психологического климата

№ п/п	Свойство психологического климата А	Оценка	Свойство психологического климата В
1.	Преобладает бодрый жизнерадостный тон настроения	3210123	Преобладает подавленное настроение
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатии
3.	В отношениях между группировками внутри Вашего коллектива существует взаимное понимание и расположение	3210123	Группировки конфликтуют между собой
4.	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	К более тесному общению проявляют безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6.	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других
7.	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8.	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, все друг друга поддерживают	3210123	В трудные дни группа "раскисает": растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9.	Чувство гордости за группу, если ее хвалят, отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10.	Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
11.	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность

№ п/п	Свойство психологического климата А	Оценка	Свойство психологического климата В
12.	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", пренебрежительное отношение к слабым
13.	Совместные дела увлекают всех, желание работать коллективно	3210123	Каждый думает о своих интересах

### *Подсчет итогов*

Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 – сумма  $A$ ; сложить оценки правой стороны во всех вопросах – сумма  $B$ ; найти разницу  $C = A - B$ . Если  $C = 0$  или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида. Если  $C > 25$ , значит, психологический климат благоприятен. Если  $C < 25$  – климат неустойчиво благоприятен. Рассчитывают среднегрупповую оценку психологического климата по формуле (1):

$$C = \sum CI / N, \quad (1)$$

где  $N$  – число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле (2):

$$\frac{n(C_{1-})}{N} * 100\% \quad (2)$$

где  $n(C_{1-})$  – число людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный;  $N$  – число членов группы.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

**Образец титульного листа контрольной работы**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

"Калининградский государственный технический университет"

Институт отраслевой экономики и управления

Кафедра менеджмента

Контрольная работа

допущена к защите

Руководитель: к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Клиппенштейн

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Контрольная работа

защищена

Руководитель: к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Клиппенштейн

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Контрольная работа

по дисциплине

**"Теория организации и организационное поведение"**

Вариант № \_\_\_\_\_

Работу выполнил:

студент гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Калининград

202\_

Локальный электронный методический материал

Елена Валериевна Клиппенштейн

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 8,7 Печ. л. 7,8

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный технический университет".  
236022, Калининград, Советский проспект, 1