



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки

**38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**  
Профиль программы  
**«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления  
кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплинам (модулям), соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплины	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели; ПК-6: Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию</p>	<p>УК-3.1: Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников; ПК-6.1: Разрабатывает и реализует программы организационного развития производственной организации.</p>	<p>Теория организации и организационное поведение</p>	<p><u>Знать:</u> научные основы построения современной организации; основные социально-психологические факторы организационного и группового поведения людей; организационные и социально-психологические факторы повышения эффективности управленческих решений; <u>Уметь:</u> 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. <u>Владеть:</u> методами группового принятия решений; методами оргдиагностики; умением правильно выбрать тип организационной структуры и разработать рекомендации по формированию подходящего типа организационной культуры.</p>

## 2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий;
- задания по контрольным работам.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, относятся:

- вопросы для промежуточной аттестации (экзамена) по дисциплине.

### **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами всех форм обучения (Приложение № 1). Тестирование обучающихся проводится на занятиях по очной форме обучения, а по заочной форме обучения – как форма внеаудиторной самостоятельной работы студента.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%): оценка «зачтено» выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов, «не зачтено» выставляется при получении менее 56% верных ответов.

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета диагностики, установление взаимосвязи между различными факторами, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

3.3 В приложении 3 приведены типовые варианты по контрольной работе для студентов заочной формы обучения, предусмотренной рабочей программой модуля. Контрольная работа предполагает раскрытие двух теоретических вопросов и выполнения одного задания. Для

освещения каждого вопроса необходимо составить план его изложения. Материал следует излагать в логической последовательности.

Выполненная контрольная работа подлежит защите, по результатам которой выставляется оценка («зачтено» / «не зачтено»).

Оценка «зачтено» ставится студенту при уровне ответа на индивидуальные вопросы на защите не ниже минимального, правильно раскрыта суть теоретических вопросов, задачи решены с незначительными замечаниями, правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «не зачтено» ставится, если студент не смог правильно раскрыть суть индивидуальных вопросов на защите, правильно ответить на дополнительные вопросы преподавателя, решил задачи с ошибками. Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» контрольную работу.

#### **4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена, к которому допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий;
- студенты заочной формы – выполнившие и «защитившие» контрольную работу.

4.2 В приложении № 4 приведены типовые экзаменационные вопросы и задания для проведения промежуточной аттестации.

4.3 Оценка экзамена («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины.

Критерии оценивания промежуточной аттестации по дисциплине

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 (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

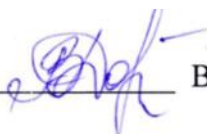
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать 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 знанием и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии найти 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 задаче 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

## **5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Финансовый менеджмент»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

**Вариант 1**

*1. Организационное поведение – это:*

- 1) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
- 2) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;
- 3) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.

*2. Основой власти в организации является:*

- 1) добровольное подчинение;
- 2) авторитет руководителя;
- 3) приказы и распоряжения руководства;
- 4) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение.

*3. Достоинствами метода группового принятия решений являются*

- 1) разносторонний опыт, множественность вариантов, лояльность (готовность выполнять решения), законность и минимальный субъективизма;
- 2) «размытая» ответственность, соглашательство, доминирование отдельных членов группы;
- 3) жесткие требования к коммуникации и увеличение времени для принятия решений.

*4. Закон организации представляет собой:*

- 1) договорные обязательства членов организации;
- 2) устойчивую связь явлений или событий, присущую организациям;
- 3) правила, установленные во внутренних нормативных актах организации;
- 4) субъективную зависимость, периодически проявляющуюся в социальных группах.

*5. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала организации отражает закон*

- 1) композиции;
- 2) упорядоченности;
- 3) гармонии;
- 4) синергии;
- 5) итерации.

*6. Закон самосохранения проявляется в:*

- 1) стремлении организации к достижению максимальной прибыли при использовании всех возможных ресурсов;
- 2) обеспечении выживаемости организации с максимальным использованием внутренних и внешних ресурсов;
- 3) поддержании жизнедеятельности организации только за счет внешних ресурсов.

*7. Основными компонентами социальных систем являются:*

- 1) человек и социальные группы;
- 2) предметы и средства труда;
- 3) духовные, нравственные ценности.

*8. Для группового поведения характерно избегание:*

- 1) возникновения групповых норм;
- 2) появления лидера или инициативного ядра;
- 3) поощрения индивидуального мнения.

*9. Закон единства анализа и синтеза представляет собой:*

- 1) метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития;
- 2) научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему;
- 3) процесс необратимых и закономерных изменений, направленных на максимальное использование потенциала организации.

*10. Жизненный цикл организации представляет собой:*

- 1) период стабильного и эффективного функционирования организации;
- 2) период от момента образования до ликвидации организации;
- 3) период роста потенциала организации.

*11. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели называется*

- 1) лидерством;
- 2) обязанностью;
- 3) полномочиями.

*12. Схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации является*

- 1) организационный дизайн;
- 2) организационная культура;
- 3) организационная структура.

*13. Современные подходы к изучению организации рассматривают ее как*



- 1) деятельность по упорядочению набора элементов во времени и пространстве, приведение элементов в систему;
- 2) юридическое лицо, занятое производством, не связанное с производством, государственное учреждение;
- 3) совокупность людей, объединенных общей целью и представляющих собой иерархическую структуру;
- 4) все перечисленное.

*14. Основу социально обусловленной подсистемы личности составляют:*

- 1) образование, квалификация, компетенции;
- 2) нормы законодательства, приказы и иные локальные документы;
- 3) роль, нормы, ценности и авторитет.

*15. Набор элементов, представляющих часть системы, называется:*

- 1) подгруппой;
- 2) подсистемой;
- 3) подмножеством.

*16. Оценка эффективности организационной структуры осуществляется посредством*

- 1) анализа экономических показателей деятельности предприятия;
- 2) анализа затрат на содержание управляющей подсистемы предприятия;
- 3) анализа удовлетворенности работников предприятия;
- 4) все перечисленное.

## **Вариант 2**

*1. Для группового поведения характерно избегание:*

- 1) поощрения индивидуального мнения;
- 2) возникновения групповых норм;
- 3) появления лидера или инициативного ядра.

*2. Современные подходы к изучению организации рассматривают ее как*

- 1) юридическое лицо, занятое производством, не связанное с производством, государственное учреждение;
- 2) деятельность по упорядочению набора элементов во времени и пространстве, приведение элементов в систему;
- 3) совокупность людей, объединенных общей целью и представляющих собой иерархическую структуру;
- 4) все перечисленное.

*3. Основой власти в организации является:*

- 1) добровольное подчинение;
- 2) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;
- 3) авторитет руководителя;
- 4) приказы и распоряжения руководства.

*4. Оценка эффективности организационной структуры осуществляется посредством*

- 1) анализа удовлетворенности работников предприятия;
- 2) анализа затрат на содержание управляющей подсистемы предприятия;
- 3) анализа экономических показателей деятельности предприятия;
- 4) все перечисленное.

*5. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала организации отражает закон*

- 1) гармонии;
- 2) композиции;
- 3) синергии;
- 4) упорядоченности.

*6. Основу социально обусловленной подсистемы личности составляют:*

- 1) нормы законодательства, приказы и иные локальные документы;
- 2) образование, квалификация, компетенции;
- 3) роль, нормы, ценности и авторитет.

*7. Закон самосохранения проявляется в:*

- 1) поддержании жизнедеятельности организации только за счет внешних ресурсов;
- 2) стремлении организации к достижению максимальной прибыли при использовании всех возможных ресурсов;
- 3) обеспечении выживаемости организации с максимальным использованием внутренних и внешних ресурсов.

*8. Организационное поведение – это:*

- 1) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;
- 2) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
- 3) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.

*9. Жизненный цикл организации представляет собой:*

- 1) период от момента образования до ликвидации организации;
- 2) период стабильного и эффективного функционирования организации;

3) период роста потенциала организации.

*10. Закон организации представляет собой:*

- 1) правила, установленные во внутренних нормативных актах организации;
- 2) субъективную зависимость, периодически проявляющуюся в социальных группах.
- 3) договорные обязательства членов организации;
- 4) устойчивую связь явлений или событий, присущую организациям;

*11. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели называется*

- 1) лидерство;
- 2) обязанностью;
- 3) полномочия.

*12. Достоинствами метода группового принятия решений являются:*

- 1) «размытая» ответственность, соглашательство, доминирование отдельных членов группы;
- 2) разносторонний опыт, множественность вариантов, лояльность (готовность выполнять решения), законность и минимальный субъективизма;
- 3) жесткие требования к коммуникации и увеличение времени для принятия решений.

*13. Схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации является*

- 1) организационный дизайн;
- 2) организационная структура;
- 3) организационная культура.

*14. Закон единства анализа и синтеза представляет собой:*

- 1) процесс необратимых и закономерных изменений, направленных на максимальное использование потенциала организации;
- 2) метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития;
- 3) научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему.

*15. Основными компонентами социальных систем являются:*

- 1) духовные, нравственные ценности;
- 2) человек и социальные группы;
- 3) предметы и средства труда.

*16. Набор элементов, представляющих часть системы, называется:*

- 1) подгруппой;
- 2) подсистемой;
- 3) подмножеством.

### **Вариант 3**

*1. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала организации отражает закон*

- 1) композиции;
- 2) синергии;
- 3) упорядоченности;
- 4) гармонии;
- 5) итерации.

*2. Основу социально обусловленной подсистемы личности составляют:*

- 1) нормы законодательства, приказы и иные локальные документы;
- 2) роль, нормы, ценности и авторитет;
- 3) образование, квалификация, компетенции.

*3. Закон единства анализа и синтеза представляет собой:*

- 1) процесс необратимых и закономерных изменений, направленных на максимальное использование потенциала организации;
- 2) метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития;
- 3) научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему.

*4. Набор элементов, представляющих часть системы, называется:*

- 1) подмножеством;
- 2) подгруппой;
- 3) подсистемой.

*5. Схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации является*

- 1) организационная структура;
- 2) организационный дизайн;
- 3) организационная культура.

*6. Оценка эффективности организационной структуры осуществляется посредством*

- 1) анализа удовлетворенности работников предприятия;

- 2) анализа экономических показателей деятельности предприятия;
- 3) анализа затрат на содержание управляющей подсистемы предприятия;
- 4) все перечисленное.

*7. Основой власти в организации является:*

- 5) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;
- 6) добровольное подчинение;
- 7) авторитет руководителя;
- 8) приказы и распоряжения руководства.

*8. Для группового поведения характерно избегание:*

- 1) поощрения индивидуального мнения;
- 2) возникновения групповых норм;
- 3) появления лидера или инициативного ядра.

*9. Жизненный цикл организации представляет собой:*

- 1) период от момента образования до ликвидации организации;
- 2) период стабильного и эффективного функционирования организации;
- 3) период роста потенциала организации.

*10. Организационное поведение – это:*

- 1) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
- 2) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках;
- 3) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе.

*11. Закон организации представляет собой:*

- 1) устойчивую связь явлений или событий, присущую организациям;
- 2) договорные обязательства членов организации;
- 3) правила, установленные во внутренних нормативных актах организации;
- 4) субъективную зависимость, периодически проявляющуюся в социальных группах.

*12. Достоинствами метода группового принятия решений являются.*

- 1) жесткие требования к коммуникации и увеличение времени для принятия решений;
- 2) разносторонний опыт, множественность вариантов, лояльность (готовность выполнять решения), законность и минимальный субъективизма;
- 3) «размытая» ответственность, соглашательство, доминирование отдельных членов группы.

*13. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели называется*

- 1) полномочия;
- 2) лидерство;
- 3) обязанностью.

*14. Современные подходы к изучению организации рассматривают ее как*

- 1) совокупность людей, объединенных общей целью и представляющих собой иерархическую структуру;
- 2) деятельность по упорядочению набора элементов во времени и пространстве, приведение элементов в систему;
- 3) юридическое лицо, занятое производством, не связанное с производством, государственное учреждение;
- 4) все перечисленное.

*15. Основными компонентами социальных систем являются:*

- 1) духовные, нравственные ценности;
- 2) человек и социальные группы;
- 3) предметы и средства труда.

*16. Закон самосохранения проявляется в:*

- 1) стремлении организации к достижению максимальной прибыли при использовании всех возможных ресурсов;
- 2) обеспечении выживаемости организации с максимальным использованием внутренних и внешних ресурсов;
- 3) поддержании жизнедеятельности организации только за счет внешних ресурсов.

Приложение № 2

к п. 3.1

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Тема 1. Современные теории исследования организации**

**Задание 1.** Ознакомьтесь с кейсом и ответьте на вопросы:

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 преемственность 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.

## **Тема 2. Законы организации**

**Задание 1.** Ознакомьтесь с кейсом и ответьте на вопросы:

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 (рис. 2.1), решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов.

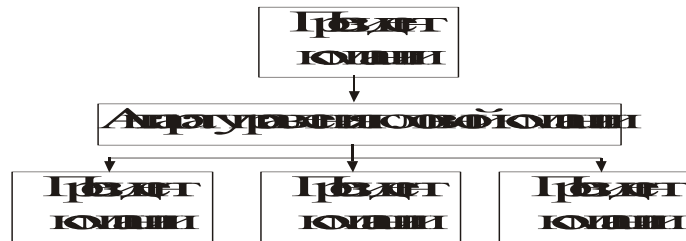


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления компании до преобразования

В связи с этим структура управления значительно изменилась (рис. 2.2). 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.

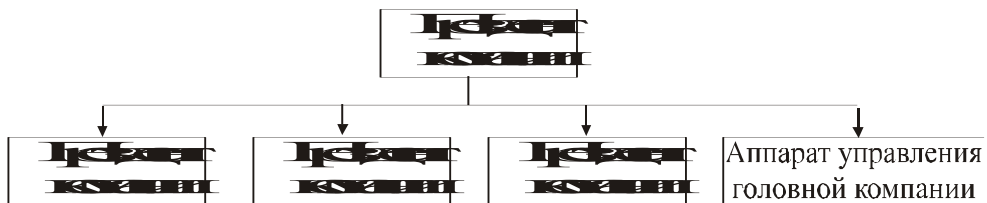


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления компании после преобразования

### Тема 3. Организационное проектирование

**Задание 1.** Ознакомьтесь с кейсом ПАО «Аэропорт Внуково» и ответьте на вопросы:

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

телям, 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», «Кавказ» 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» работает 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. Попробуйте 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 (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Квадрат анализа: абсолютные выплаты и показатели компании

	Показатели не растут	Показатели компании растут
Абсолютные выплаты на 1 сотрудника не растут	<p>«Болото»</p> <p>В такой ситуации компании следует выявить причины отсутствия роста бизнеса, ими могут быть плохие цели или пассивность сотрудников</p>	<p>«Эксплуатация»</p> <p>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.</p>
Абсолютные выплаты на 1 сотрудника растут	<p>«Шантаж»</p> <p>Сотрудники сильнее менеджмента. Посредством шантажа, угрозы смены работы сотрудники управляют компанией. Премии воспринимают как оклад или благотворительность.</p>	<p>«Партнерство»</p> <p>Сильный менеджмент и грамотный подход к мотивации. Сотрудники – партнеры компании, и в работе и в распределении вознаграждения за труд.</p>

## Тема 4. Взаимодействия личности и организации

### Задание 1. Диагностика преобладающих потребностей личности

1. Определите, какие потребности определяют ваше поведение в первую очередь, какие мотивы являются для вас ведущими (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – 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.

**Задание 3.** Пройдите диагностику по шкале способностей и направленности.

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

**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 имеющиеся, 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 несколько 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.

**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 трансактный 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 (табл. 5.1). Приведите прочие известные Вам методы психологической манипуляции. Для каждого из методов следует указать способы преодоления.

Таблица 5.1 – 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, лишённое рациональных альтернатив	
4	Искажение от имени руководителя: подготовка приказов, распоряжений со смещёнными 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 выжидать условий, выгодных сотруднику, при которых других решений уже не может быть принято	
10	Лесть: демонстративно подчеркнутое преувеличение достоинств руководителя с корыстными целями	

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

**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.

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

### **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 неза заслуженного 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?

## **Тема 8. Организационная культура**

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

**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 (табл. 8.1).

Таблица 8.1 – 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

Тип обряда	Пример	Возможные последствия
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

## **ТИПОВЫЕ ВАРИАНТЫ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

### **ВАРИАНТ 1**

1. Процесс построения оптимальной организационной структуры.
2. Удовлетворенность как показатель интегрированности организации. Исследование удовлетворенности сотрудников.
3. Задание. 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. Задание. Определить свой тип личности по Мак Грегору.

### **ВАРИАНТ 3**

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

### **ВАРИАНТ 4**

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

### **ВАРИАНТ 5**

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

### **ВАРИАНТ 6**

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

### **ВАРИАНТ 7**

1. Понятие эффективности организации.
2. Организационная культура: определение, функции, типы.
3. Задание. 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. Задание. Определить свой тип личности по К. Томасу.

### **ВАРИАНТ 9**

1. Статические и динамические организации.
2. Влияние формального и неформального лидерства на организационную культуру.
3. Задание. 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. Задание. Определить свой тип по пятифакторной модели личности.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕНА)  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ»**

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.