



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 в рабочей программе дисциплины)
«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕЛЕНИЕМ»

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки

38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль подготовки
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, 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-1: Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации</p>	<p>УК-3.2: Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий; ПК-1.2: Реализует операционное управление персоналом и работой структурного подразделения</p>	<p>Управление организационным поведением</p>	<p><u>Знать:</u> основы современной философии и концепций политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач; теоретические основы профилактики конфликтов в кросскультурной среде, поддержки комфортного морально-психологического климата в организации и формирования эффективной организационной культуры. <u>Уметь:</u> разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач; обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру. <u>Владеть:</u> навыками разработки и реализации политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач; способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру.</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 и контрольные вопросы к практическим занятиям;
- задания по контрольной работе.

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

- вопросы и задания к экзамену.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1. Тестовые задания предназначены для оценки качества освоения студентами теоретического материала и используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами очной и заочной формам обучения в ходе самостоятельной работы (Приложение №1).

Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа. Оценка определяется процентом правильных ответов: «отлично» – 85-100%; «хорошо» – 75-84%; «удовлетворительно» – 60-74%; «неудовлетворительно» – 59% и менее.

3.2. *Задания для практических занятий* выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия.

В приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

3.3 Студенты заочной формы обучения должны выполнить контрольную работу (Приложение 3).

Контрольная работа для студентов заочного отделения предназначена для выработки у обучающихся необходимых навыков: умения отбирать и критически оценивать нужный материал, пользоваться специальной литературой в области организационного поведения, анализировать имеющиеся данные, сопоставлять факты, делать теоретические и практические выводы.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущего контроля.

4.2 Экзамен проводится в форме ответов на вопросы промежуточной аттестации и выполнение типовых заданий по дисциплине.

В приложении № 4 представлены контрольные вопросы, которые предназначены для промежуточной аттестации по дисциплине. В приложении № 5 приведены типовые задания для экзамена.

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

Критерии оценивания экзамена 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	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Критерий	«не зачтено»	«зачтено»		
Системность и полнота знаний в	Обладает частичными и разрозненными	Обладает минимальным набором знаний,	Обладает набором знаний, достаточным для	Обладает полнотой знаний и системным

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
отношении изучаемых объектов	знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	системного взгляда на изучаемый объект	взглядом на изучаемый объект
Работа с информацией	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
Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	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 задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
Освоение стандартных алгоритмов	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи	В состоянии решать поставленные	В состоянии решать поставленные	Не только владеет алгоритмом и понимает его

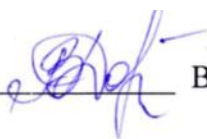
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
решения профессиональных задач	в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	задачи в соответствии с заданным алгоритмом	задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	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 «Управление организационным поведением» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль «Стратегическое управление персоналом организации»).

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

Заведующая кафедрой


В. В. Дорофеева

Приложение № 1

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Вариант 1

1. К индивидуальным факторам организационного поведения не относятся:

- А) способности, навыки;
- В) нормы;
- В) ценности;
- Г) мотивация;

4. Роль - это:

- А) набор способов поведения человека;
- Б) положение человека в организации;
- В) то, что ожидают от человека, занимающего определенную должность;
- Г) неписаные правила выполнения работы.

5. Объектом управления и организации в концепции Ф. Тейлора является:

- А) качество продукции
- В) человек
- С) целенаправленная деятельность

6. Организация, по Ч. Барнарду, это:

- А) система сознательной координации деятельности двух и более людей, включенных в разнородную деятельность
- В) процесс формирования структуры управления под цель, с указанием места и функции каждого
- С) система принятия управленческих решений

7. Содержание легитимности власти по Веберу состоит в:

- А) признании подчиненными за конкретным лицом (лицами) права управлять подчиненными
- В) формировании демократических институтов и принципов управления
- С) пиетете подчиненных перед лицом, допущенным к управлению

8. Формальная организация – это:

- А) подсистема социальной регуляции поведения, определяющая взаимодействия между должностными и профессиональными позициями работников
- В) синоним социальной организации
- С) вся совокупная система средств воздействия на поведение людей в организации

9. Модель организации как закрытой системы может быть охарактеризована как:

- А) модель организации, у которой нет обмена информацией и энергией с внешней средой
- Б) неэффективная система, не отвечающая требованиям современной управленческой науки
- С) система, адекватная условиям высокой определенности и низкой динамичности внешней среды

10. Групповые нормы – это:

- А) тенденция восприятия кого-либо через его принадлежность к определенной группе;
- Б) общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы;
- С) строго установленные правила межгруппового взаимодействия

11. Манипулирование – это:

- А) форма влияния, предполагающая управление действиями других людей
- Б) форма влияния, предполагающая маскировку настоящих намерений и целей
- С) форма влияния, предполагающая использование людей в личных целях

12. Процесс вхождения индивида в организацию предполагает:

- А) изменение устоявшихся ценностей и форм поведения индивида
- Б) принятие существующих в организации стандартов поведения, должностных обязанностей, правил взаимоотношений
- Д) требование изменения действующих в организации норм поведения
- Е) изменение устоявшихся ценностей, форм поведения его коллег

13. Причинами объединения людей в группы могут быть:

- А) стиль руководства
- Б) потребность в общении
- В) получение определенного общественного статуса

14. Общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов – это:

- А) групповая динамика
- Б) групповые нормы
- В) роли

15. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации – это:

- А) неформальные группы
- Б) формальные группы
- В) управленческие группы

Вариант 2

1. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели это:

- А) конфликтность
- Б) лидерство
- В) полномочия

2. Организационное поведение изучает...

- А) психологические особенности индивида
- Б) миссию, цели, задачи, стоящие перед организацией
- В) закономерности и особенности трудового поведения людей, групп, организации в целом
- Г) все ответы верны

3. Организационное поведение рассматривается в трёх взаимосвязанных уровнях:

- А) менеджмента, теории организации, управления персоналом
- Б) поведения индивида, групп, организации
- В) психики, сознания, эмоций
- Г) правильных ответов нет

4. Условиями формирования организационного поведения является:

- А) «руководитель-подчинённый»
- Б) «конфронтация-сотрудничество»
- В) «привычка-навык»
- Г) «стимул-реакция»

5. Результативность организационного поведения выражается в...

- А) восприятию цели и готовности к совместным усилиям
- Б) рациональности достижения цели
- В) степени достижения общей цели

Г) в выборе средств достижения цели

6. Курс «ОП» связан с такими дисциплинами, как...

А) математика, статистика, эконометрика

Б) основы менеджмента, теория организации, социальная психология

В) анализ и аудит, финансовый менеджмент, бухгалтерский учёт

Г) все ответы верны

7. Адаптация человека к организации проявляется как...

А) состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения потребностей

Б) стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей

В) попытка поставить себя на место другого, рационально осмыслив происходящее с другим человеком

Г) способность человека воспринимать другого через сформировавшийся образ, которым пользуются как эталоном

Д) приобщение человека к ценностям, нормам, условиям и особенностям организационной среды

8. Ролевая неудовлетворённость выражается как...

А) состояние, возникающее у человека, если склонность к одному типу ожиданий относительно работы находится в противоречии с другим типом ожидания

Б) состояние сотрудника организации, при котором он не понимает, в чём заключаются его права и обязанности по выполнению работ

В) ситуация, при которой работник вынужден уживаться или работать совместно с человеком противоположного темперамента, общение с которым ему неприятно

Г) усталость от работы и желание покинуть данную организацию

Д) неудовлетворённость актёра доставшейся ему ролью и неуступчивостью режиссёра

9. Ведущую роль в карьерном росте должностного лица играет:

А) сам индивид и его семья

Б) учебное заведение, которое окончил индивид

В) администрация и профсоюз предприятия

Г) сам индивид и его руководство

Д) все ответы верны

10. Управление деловой карьерой осуществляется:

- А) профсоюзным комитетом
- Б) производственным отделом
- В) маркетинговой службой
- Г) кадровой службой
- Д) отделом инноваций и предложений

11. Под мотивацией человека к деятельности понимается:

- А) приспособление организма к изменившимся внешним условиям для достижения собственных целей
- Б) отделение от окружающей среды и других людей с целью решения поставленных задач
- В) бездумное следование общим мнениям, модным тенденциям для обретения индивидуальности
- Г) совокупность движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации
- Д) все ответы верны

12. Потребности – это...

- А) приспособление, при помощи которого производится работа, действие
- Б) приём, способ действия для достижения цели
- В) состояние человека в определённый момент развития
- Г) надобность, нужда в чём-либо, требующая удовлетворения
- Д) все ответы верны

13. Мотивы – это...

- А) явление, вызывающее возникновение другого явления;
- Б) побудительная причина, повод к какому-либо действию
- В) степень воспитанности и обученности человека
- Г) способность производить физические действия
- Д) все ответы верны

14. Стимулирование отличается от мотивирования тем, что является:

- А) средством внешнего воздействия на поведение работника
- Б) информацией о результатах труда
- В) силой, способствующей достижению целей
- Г) результатом, полученным при выполнении деятельности

Д) все ответы верны

15. Внутренние нормы поведения личности можно сравнить с:

А) правилом

Б) предписанием

В) кодексом

Г) законом

Д) все ответы верны

Вариант 3

1. К содержательным теориям мотивации не относится:

А) иерархическая теория А. Маслоу

Б) теория К. Левина

В) теория потребностей ERG К. Альдерфера

Г) теория потребностей Д. МакКлелланда

Д) двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

2. Содержательные теории мотивации раскрывают:

А) ценности человека

Б) причины поведения людей

В) значимость процесса деятельности

Г) средства достижения цели

3. Малая профессиональная группа – это...

А) формирование, состоящее из нескольких соединений или из объединений меньшего состава

Б) совокупность людей, объединённых для совместной трудовой деятельности на основе общих интересов и целей

В) совокупность людей, объединённых исторически обусловленными социальными формами совместной жизни и деятельности

Г) небольшое объединение лиц для выполнения интеллектуальной или политической деятельности

4. Малая профессиональная группа включает в себя количество людей:

А) 1

Б) 2 - 30

В) 30 - 50

Г) 50 – 100

5. Формальные группы создаются в соответствии с...

- А) одинаковыми увлечениями, интересами, привычками
- Б) волей руководства, закреплёнными функциями
- В) неписанными правилами и нормами поведения
- Г) демократичностью и продуктивностью работы руководителя

6. Факторами, определяющими развитие моделей группового поведения, являются:

- А) профессиональная сработанность
- Б) морально-психологическая сплочённость
- В) профессиональная согласованность
- Г) целеустремлённость и демократичность руководителя
- Д) групповая норма производительности
- Е) все ответы верны

7. Командообразование – это...

- А) способ построения организации с учётом реальных качеств её сотрудников
- Б) небольшая организационная ячейка или подразделение
- В) организационная единица, входящая в состав более крупной организации
- Г) отдел, занимающийся непосредственной организацией производственного процесса

8. Формализованные управленческие отношения ориентируют работников на...

- А) установление и соблюдение жёстких требований
- Б) стремление и проявление творчества
- В) либерально - попустительское отношение к работе
- Г) все ответы верны

9. Персонализованные управленческие отношения ориентируют руководство на

- А) человеческие отношения;
- Б) поощрение творчества и нововведений;
- В) вовлечение персонал в управление организацией;
- Г) все ответы верны.

10. Свойство делового поведения, позволяющее должностному лицу чётко выполнять свои функции:

- А) сценарная воспроизводимость
- Б) временная заданность
- В) самоорганизованность

Г) функциональная определённость

11. Система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека

А). потребности;

Б). мотивация;

В). стимулы.

12. Совокупность приемов и методов, применяемых лидером с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей

А). стиль поведения;

Б). стиль лидерства;

В). стиль управления.

13. Стиль руководства и лидерства эффективен для ситуации, когда сотрудники инициативны, самостоятельны и самоуправляемы называется:

А) демократический;

Б) либеральный;

В) авторитарный.

14. Интегральная характеристика организации, которую составляют нормы поведения в организации и способы оценки результатов деятельности

А). организационные традиции

Б). организационная культура;

В). групповые нормы.

15. Организационная культура, требующая от своих сотрудников аккуратности, осторожности, покорности, адаптивности, педантичности; карьера зависит от выслуги лет

А). инвестиционная культура;

Б). административная культура;

В). культура торговли.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Организация и организационное поведение: взаимосвязь понятий и процессов

Кейс № 1

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны.

Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего

коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы к ситуации:

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вега)?

Тема 2. Личностные и культурные детерминанты поведения человека в организации

Кейс № 2

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятково» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: было оно недавно построенным, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды,

но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и во всех видах, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать — все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю 1993 г. у «Альфы» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и, особенно, за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпрепровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятково» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность — 1 млрд. руб., кредит в местном банке для выплаты зарплаты — 500 млн. руб., задолженность поставщикам — около 100 млн. руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками.

Хронически не хватало оборотных средств, был беспорядок в бухгалтерской документации, а администрация распыляла свои силы, учреждая многочисленные АО и ТОО. Естественно, администрация приводила убедительнейшие доводы, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Господин Молинский начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, что оказалось чрезвычайно удачным ходом: результаты проверки не только прояснили положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Дело в том, что были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенной цене, и продажа готовой продукции по заниженной цене. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. «Старые» кадры после ознакомления с результатами проверки беззвучно уволились. Самое интересное то, что на

смену им приходили еще более «старые» кадры, свое время ушедшие с предприятия после того, как не поладили с прежним руководством.

Первый квартал заработная плата не поднималась. Именно это ставилось в вину г-ну Молинскому, так как работники привыкли, что заработная плата на их предприятии – одна из самых высоких в городе. Однако благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство быстро нашло некоторые неординарные ходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того, что мука покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки ее реализовывались в области еще и с прибылью.

К осени 1994 г. дела комбината пошли так хорошо, что появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламную кампанию.

Главное изменение, как считает г-н Молинский, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не мечется, учреждая другие АО и ТОО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, а в столовой прекрасные (щедро дотируемые) обеды. Кроме того, в городе традиционно плохо с транспортом, а работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

Вопросы к ситуации:

1. Какие черты личности г-на Молинского помогли ему наладить работу на предприятии? Какими чертами должен обладать эффективный руководитель?
2. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя? Назовите критерии эффективного коллектива.
3. Какой стиль руководства применил г-н Молинский после своего прихода на предприятие? Какой стиль руководства, по вашему мнению, был бы наиболее приемлемым?
4. Какие специальные знания могут помочь г-ну Молинскому руководить предприятием более эффективно?

Тема 3. Формирование группового поведения в организации

Кейс № 3

Сеть магазинов «Original Levi's Store» (OLS) существует в Москве уже более 3 лет. Ассортимент магазинов составляет продукция всемирно известной фирмы «Levi Strauss». За

указанное время фирма «Сантан», которая является владельцем этой сети магазинов, добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие двух новых магазинов. В связи с этим был произведен расширенный набор персонала на должности продавцов-консультантов.

Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного, либо не подходящего для работы в сфере обслуживания, либо не разделяющего основных принципов внутрифирменного общения. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи непосредственного руководителя, т.е. управляющего магазином. Именно он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Причем чем скорее он это сделает, тем лучше, так как фирме не придется затрачивать средства на обучение и вовлечение в коллектив нового работника.

Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам. Еженедельно в OLS направлялись группы новичков в количестве 2—3 человек. Они получали первоначальное представление об ассортименте, правилах торговли и поведения в коллективе, а затем поступали непосредственно в распоряжение старшего по смене и начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. За деятельностью вновь прибывших велось тщательное наблюдение, в ходе которого выявлялось, соответствуют ли они требованиям, предъявляемым фирмой к своим сотрудникам. В результате принималось решение о дальнейшей судьбе кандидата.

В составе одной из групп в магазин поступила Светлана Петровская. С самого начала эта кандидатура вызвала у управляющего OLS Сергея Королева некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около 2 лет, до этого прошел традиционный для OLS путь от продавца-консультанта до старшего по смене, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных, и он практически с первой минуты знакомства мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к Петровской. К тому же его интересовало мнение коллектива OLS о новой сотруднице, а для того, чтобы оно сформировалось, нужно определенное время. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу. Мнение сотрудников о новом работнике было для него очень важно. За заботами об объеме продаж он никогда не забывал о своем персонале.

Итак, новая сотрудница начала свою деятельность в качестве продавца-консультанта. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую

информацию, выполняла приказы руководства и в целом неплохо себя зарекомендовала. Однако положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснились некоторые странности в поведении Светланы. Девушка страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора в обычном понимании и, вместе с тем, обладала способностью шутить так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее вот-вот кто-нибудь ударит. Вместе с тем она стремилась всячески им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Таким образом, ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме.

Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники OLS были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все уже перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения относительно Петровской, хотя прошло почти 3 недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Членам коллектива было обидно за «лицо» своей фирмы. Они ждали от управляющего конкретного решения, а он медлил.

Вопросы к ситуации:

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным? Можно ли назвать эффективным его руководителя?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности С. Королева?
3. Каково положение руководителя магазина OLS в модели Фидлера? Четко ли оно определено?
4. Существует ли, на ваш взгляд, у коллектива OLS деловое кредо?
5. На каком уровне осознания управленческой позиции руководителя находится С. Королев?

6. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?

7. Как проявляется сплоченность коллектива в ситуации с новой сотрудницей?

Тема 4. Корпоративная культура, ее содержание и структура

Кейс № 4

Господин В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его Путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в

котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

- корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

- центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

- к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

- создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

- рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;

- помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

- хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

Вопросы к ситуации:

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.

2. Что вы можете сказать о г-не Савицком как о руководителе?
3. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
4. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
5. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
6. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Тема 5. Лидерство и стиль управления

Кейс № 5

Коммерческое предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичного оборудования и приборов. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности. Основная часть сотрудников предприятия – высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы. На «Электроне» поощряется профессиональное развитие специалистов, используется система участия сотрудников в распределении прибыли.

Директор предприятия, кандидат технических наук Владимир Соловьев, назначен на должность всего три месяца назад. Ранее он занимал должность заместителя директора по производству на предприятии, выпускающем пищевое оборудование. Владимир Соловьев успел наладить хорошие отношения с коллективом, ценит своих сотрудников, считая их основным потенциалом своей фирмы. Как правило, он положительно отзывается о каждом из них. Сотрудники также относятся к директору с уважением.

В новом году предприятие «Электрон» получило заказ на разработку высокоточных приборов для оснащения орбитальных космических комплексов. Предполагается применение нанотехнологий. Владимир Соловьев считает эту задачу абсолютно новой, при этом он не вполне понимает, какие шаги необходимо предпринять в первую очередь и как распределить частные задачи между подразделениями.

Директор понимает, что не является крупным специалистом в данной области, однако он уверен, что среди его сотрудников есть люди, готовые реализовать план с высоким качеством.

Задание:

Используя модель Фреда Фидлера, оцените ситуацию и предложите стиль лидерства, который следует избрать Владимиру Соловьеву на данном этапе развития фирмы (см. ниже пример оформления).

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	
Структура задачи	
Должностные полномочия руководителя (сила его влияния)	
Номер ситуации	
Стиль лидерства	

Тема 6. Мотивация и результативность в организации

Кейс № 6

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

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

Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадирами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишней раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные

неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период.

На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству.

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

Вопросы и задания:

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

Тема 7. Коммуникативное поведение в организации

Кейс № 7

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

Сретенский текстильный техникум был образован в 1935 г. одновременно с началом строительства крупного текстильного комбината и с момента своего образования не прекращал подготовку специалистов для легкой промышленности. Руководство техникума постоянно изыскивает возможности для того, чтобы сделать учебный процесс эффективным:

кабинеты и лаборатории оснащены современным оборудованием, используются прогрессивные методы обучения и формы проведения занятий.

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

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

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

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

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

достаточно напряженно: необходимо заканчивать задания прошлого семестра и выполнять новые.

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

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

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

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

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

В библиотеке Лиза познакомилась с некоторыми другими постоянными посетителями, но дружеские отношения между ними не установились. Возможно, это было следствием того, что Лиза не знала, как себя вести с новыми знакомыми: так же, как с подругами во

Владивостоке, или иначе. Несмотря на то, что целые дни девушка проводила в техникуме среди своих сверстников, чувствовала она себя одиноко и часто вспоминала своих друзей по школе.

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

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

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

Вопросы и задания:

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

Тема 8. Пограничные ситуации в трудовом поведении

Кейс № 8

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

Перед началом репетиции они согласовали, с какой части произведения начнут играть. После того как они играли в течение примерно шести минут, первая скрипка остановилась, и скрипач сказал, что, по его мнению, виолончель звучит немного громко. Второй скрипач тоже выразил свое мнение, и виолончелист спросил, что было в партитуре у других музыкантов в этой части композиции. «Начнем с такта 30», — сказал он. Музыканты продолжили играть, но снова и снова кто-нибудь из них останавливался и говорил, что они играют слишком

медленно или слишком громко, или спрашивал, что было на партитуре у других музыкантов. Почти всегда тон был спокойным, в голосе не было слышно недовольства. Каждый прислушивался к тому, что говорил другой. Если они думали, что какая-то тема звучит неверно, они предпочитали сыграть ее на своем инструменте, чем объяснять словами.

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

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

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

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

Квартет Гварнери (Арнольд Стэйнхардт и Джон Дэллей — скрипки; Майкл Три — альт и Дэвид Сойер — виолончель) был создан в 1964 г. Он считался одним из лучших струнных квартетов. В отличие от многих других струнных квартетов музыка квартета Гварнери описывалась не как одно конкретное звучание, а как соединение множества разных звучаний.

В течение года квартет гастролировал с концертами, которые часто транслировались по телевидению и радио, записал много дисков с различными известными исполнителями.

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

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

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

На одной из открытых репетиций один из зрителей спросил членов квартета, могут ли они свободно изменять музыку композитора, чтобы усовершенствовать ее или привлечь слушателей. Музыканты мгновенно и без колебаний ответили: «Нет». Они считают своей обязанностью передать новым поколениям шедевры прошлого и открыть публике то, что

хотел сказать композитор. Они также отметили, что их аудитория, к которой относятся постоянные посетители, студенты университетов, представители музыкальных организаций и обществ, воспринимает их музыку серьезно.

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

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

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

В свою очередь Стэйнхардт считал, что совсем неважно, посещают ли учителя их как призраки или нет, интересной является мысль о том, что дух наставников живет и возрождается в каждом из музыкантов. Это похоже на кристаллизацию или фильтрацию всего того, что человек получил от окружающих за многие годы: смесь компонентов, которые затем принимают форму индивидуальности.

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

середине твоего турне, если плохо себя чувствуешь, или нет. Но как участник квартета, ты приходишь к выводу, что несешь ответственность за репутацию других так же, как и за свою. Ты начинаешь чувствовать глубокую преданность своим коллегам на сцене и вне ее».

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

Вопросы и задания:

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

Приложение № 3

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

(для студентов заочной формы обучения)

1. Соотношение рационалистического и поведенческого подходов к управлению
2. Исторические корни организационного поведения
3. Личность и реализация ее потенциала в организации
4. Целевая направленность поведения
5. Индивидуальные отличия поведения
6. Использование мотивационных теорий при построении систем стимулирования персонала
7. Стресс. Корпоративные программы борьбы со стрессом
8. Характеристики групп, их формирование и стадии развития в организации
9. Источники и типы власти в организации. Организационные структуры и власть
10. Основные концепции лидерства
11. Типы руководителей. Основные модели современных руководителей
12. Системный подход к анализу конфликта
13. Управление межгрупповыми конфликтами методом переговоров
14. Теория и практика организационного развития
15. Организационная культура
16. Поведенческий аспект организационных коммуникаций. Процесс общения в организации
17. Поведенческие характеристики российского работника
18. Национальные особенности организационной культуры
19. Этика и этическое поведение в организации
20. Поведенческие модели принятия решений
21. Проектирование рабочего места, развитие карьеры и социализация
22. Гендерные аспекты поведения: мужчины и женщины в организации
23. Роль руководителей и лидеров в развитии творческого потенциала персонала
24. Технология управления конфликтом
25. Невербальное общение и его роль в коммуникации
26. Вербальное общение и его роль коммуникации
27. Корпоративная культура и её роль в управлении поведением персонала
28. Особенности организационного поведения в современном мире

29. Слухи, как эффективный способ управления организацией
30. Лидерство и его роль в организационном поведении
31. Переговоры, как важнейший коммуникативный акт
32. Искусство проведения переговоров
33. Стили руководства в организации
34. Поведенческое формирование имиджа организации
35. Коммуникативное поведение руководителя в организации
36. Влияние национальной культуры на поведение организации
37. Стресс и методы борьбы со стрессом в организации
38. Стратегическое поведение руководителя в организации
39. Tактическое поведение руководителя в организации
40. Искусство умения слушать
41. Лидерство в организации
42. Роль харизматического лидера в организации
43. Управление поведением в конфликтных ситуациях в организациях
44. Конструктивные конфликты в организациях
45. Роль лидера в неформальных организациях
46. Теория малых групп
47. Современные теории мотивации в организациях
48. Изменения в организациях и управление нововведениями
49. Стили поведения и влияние на поведение организации
50. Управление нововведениями в международных организациях
51. Методы приверженности персонала организации
52. Преданность организации: миф или реальность
53. Преданность руководителю. Искусство достижения
54. Самоуправляемая команда. Преимущества и недостатки
55. Властный аспект организационного лидерства
56. Делегирование полномочий и ответственности в организациях
57. Современные оценки феномена лидерства
58. Коммуникативное поведение в организации
59. Барьеры на пути эффективных коммуникаций
60. Патологии в организациях
61. Формирование и поддержание корпоративной культуры организации

62. Формирование репутации организации
63. Репутация организации и поведение сотрудников
64. Поведение руководителя при изменении корпоративной культуры организации
65. Основные принципы управления изменениями в организациях
66. Роль руководителя при реализации изменений в организации
67. Обучение при вхождении в организацию
68. Поведенческий маркетинг
69. Управление поведением индивида внутри организации
70. Управление компетенцией персонала в организации
71. Исследование лояльности персонала организации
72. Параметры и модели межкультурных различий
73. Пути решения проблемы культурной адаптации
74. Власть и влияние в организационном поведении

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Организация как система. Признаки организации.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Сущность и специфика организационного поведения.
4. Модели организационного поведения.
5. Атрибуты личности. Комплекс устойчивых компонентов личности.
6. Комплекс ценностей личности (по Милтону Рокичу)
7. Схема ценностей человека (по Альфреду Адлеру)
8. Основные типы личности и их мотивационные установки
9. Стадиальный аспект изучения личности (по К.Адджирису)
10. Концепция социальных черт личности (по Карлу-Густаву Юнгу)
11. Жизненный цикл работника в организации и факторы его оптимизации (пролонгации).
12. «Типология личности» К.Г. Юнга и ее значение в современных условиях.
13. Лидерство как организационно-управленческий феномен.
14. Оценка и сравнительная характеристика основных стилей управления.
15. Административно-правовые методы управления персоналом современной организации: общая характеристика.
16. Социально-психологические методы управления современной организации: общая характеристика.
17. Понятие коммуникации и ее основные виды.
18. Характеристика коммуникационного процесса.
19. Межличностные коммуникации и основные барьеры на пути их осуществления.
20. Природа и характеристики группы. Формальные и неформальные группы и команды.
21. Основные этапы и проблемы развития группы.
22. Групповые нормы в организации
23. Понятие «команды». Принципы формирования эффективной команды.
24. Основные понятия конфликтологии.

25. Типичные причины конфликтов. Виды конфликтов, их классификация.
26. Роль руководителя в разрешении конфликтов. Управление конфликтами и пути их предупреждения.
27. Сущность и природа стресса. Виды стрессов.
28. Способы обнаружения стрессов. Методы нейтрализации стрессов.
29. Теории мотивации.
30. Структура мотивационного процесса
31. Мотивация и стимулирование труда: основные различия.
32. Особенности организационного поведения на различных этапах жизненного цикла.
33. Природа и типология организационных культур.
34. Сущность карьеры и основные виды карьеры.
35. Основные этапы карьеры и особенности индивидуального

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Во втором задании студенту предлагается решение двух практических задач по вариантам. Основной целью данного задания является обобщение, расширение, структуризация и осознание имеющихся теоретических знаний. Решение каждой задачи предполагает составление структурно-логических схем, таблиц, рисунков, перечисление основных категорий и их раскрытие, обоснование алгоритмов действия и т.д.

Здесь от студента требуется проявить творческий подход, предложив свой оригинальный вариант решения задачи. Решение задач должно сопровождаться необходимыми комментариями, обоснованием структурно-логических построений, а также трактовками (определениями) ключевых понятий, используемых при решении.

Вариант 1

1. Представьте схематично взаимосвязь между индивидуальным восприятием, поведением, установками и ценностями.
2. Постройте схему мотивационного механизма в организации, используя основные его составляющие.

Вариант 2

1. Предложите схему коммуникационного процесса в организации.
2. Создайте таблицу различий между формальными и неформальными группами в организации на основе нескольких критериев.

Вариант 3

1. Перечислите и раскройте формы познания сотрудниками организационной культуры своей компании.
2. Составьте таблицу сравнительного анализа особенностей организационной культуры компаний США, Японии и России.

Вариант 4

1. Составьте алгоритм ведения переговоров при разрешении конфликтных ситуаций в организации.
2. Предложите схему управления поведением индивидов внутри организации.

Вариант 5

1. Предложите схему взаимодействия условий, влияющих на эффективность работы групп в организации.
2. Постройте модель жизненного цикла работника.

Вариант 6

1. Предложите схему взаимодействия условий, влияющих на эффективность работы групп в организации.
2. Перечислите и раскройте основные элементы, входящие в понятие качество трудовой жизни.

Вариант 7

1. Предложите схему основных направлений социальной мотивации персонала при формировании организационного поведения.
2. Составьте и опишите модель взаимодействия человека с организационным окружением.

Вариант 8

1. Проведите классификацию коммуникаций в организации и барьеров, возникающих в процессе коммуникации.
2. Постройте и опишите модель формирования организационной культуры в современной компании.

Вариант 9

1. Раскройте взаимосвязь темперамента, характера, способностей как основных параметров, влияющих на поведение личности.
2. Определите особенности делового поведения организации при прохождении всех этапов жизненного цикла организации.

Вариант 10

1. Постройте модель процесса разрешения конфликтов.
2. Схематично представьте социальные реакции человека на изменения в организации.

Вариант 11

1. Составьте классификацию методов управления конфликтами в организации и раскройте их.
2. Представьте схематично взаимосвязь уровней и основных разделов дисциплины «Организационное поведение».

Вариант 12

1. Перечислите и раскройте основные и ситуационные характеристики группы.
2. Предложите основные тенденции развития науки и практики организационного поведения.

Вариант 13

1. Создайте классификацию групп в организации по максимальному числу признаков.
2. Предложите и раскройте основные этапы модификации организационного поведения.

Вариант 14

1. Изобразите схематично соотношение понятий личность, индивидуальность, работник, человек.
2. Составьте модель организационных изменений и развития.

Вариант 15

1. Определите основные источники повышения эффективности деятельности организации с позиций организационного поведения.
2. Составьте таблицу соотношения различных теорий мотивации человека.