

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гуныко Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

**Б1.О.18.03 Организационное поведение**

38.03.02 Менеджмент

Маркетинг

бакалавр

очная

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;	ОПК-1.2 Определяет и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой науки	<b>знает</b> понятийный аппарат в области организационного поведения
		<b>умеет</b> определять содержание понятийного аппарата в области организационного поведения
		<b>владеет навыками</b> навыками решения профессиональные задачи, используя понятийный аппарат в области организационного поведения
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления.	<b>знает</b> процесс описания проблемной ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления в области организационного поведения
		<b>умеет</b> понимать процесс описания проблемной ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления в области организационного поведения
		<b>владеет навыками</b> навыками описания проблемных ситуаций деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления в области организационного поведения

## 2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел.			

1.1.	Сущность и содержание организационного поведения	4	ОПК-1.2	Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.2.	Теории поведения человека в организации	4	ОПК-1.2	Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.3.	Личность и ее развитие в организации	4	ОПК-1.2	Контрольная работа
1.4.	Групповое поведение	4	ОПК-3.1	Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.5.	Мотивация деятельности в организации	4	ОПК-3.1	Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.6.	Власть и лидерство	4	ОПК-3.1	Контрольная работа
1.7.	Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации	4	ОПК-3.1	Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.8.	Коммуникации в организации	4	ОПК-3.1	Собеседование, Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.9.	Конфликтная среда в организации	4	ОПК-3.1	Контрольная работа
	Промежуточная аттестация			За

### 3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
<b>Текущий контроль</b>			
<b>Для оценки знаний</b>			
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
<b>Для оценки умений</b>			

2	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
Для оценки навыков			
Промежуточная аттестация			
3	Зачет	Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».	Перечень вопросов к зачету

#### 4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Организационное поведение"

##### *Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости*

1. Сущность и содержание организационного поведения

##### Вопросы для обсуждения:

1. Определяющие факторы организационного поведения
2. Понятие организационного поведения
3. Взаимосвязь организационного поведения другими областями
4. научного знания.
5. Основополагающие концепции организационного поведения
6. Предмет, методологические основы и структура организационного поведения

##### Вопросы для самостоятельной работы:

1. Индивид как субъект организационного поведения
2. Организационные отношения в системе менеджмента.
3. Предмет и задачи организационного поведения
4. Система и структура поведения человека в организации
5. Что является предметом организационного поведения?
6. Каково место организационного поведения в системе наук об управлении?
7. Каковы методологические особенности исследования организационного поведения?
8. Каковы основные элементы структуры организационного поведения?

##### Темы докладов:

1. Трактовки понятия «организационное поведение» в трудах ученых.
2. Подходы к определению понятия «организационное поведение».
3. История и основные этапы развития организационного поведения как научной дисциплины
4. Профессиональная карьера и формирование организационного поведения

##### Задание 1. Практическое упражнение

«Разработка способов воздействия на человека»

Цель.

Научиться анализировать причины поведения индивида.

Задание.

На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина.

Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

Ситуация.

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2004 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три ра-за отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сей-час потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обез-опасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Пример-но год назад производимые им аппараты оценивались как полностью без-дефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле ока-залось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его кол-лег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 1.2, выберите из списка возможные причины изме-нения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 1 – Оценка причин поведения

Причина поведения	1	2	3	4	5	6	7
мало вероятно							
очень вероятно							

1. Низкая мотивация
2. Недостаточная самостоя-тельность
3. Проблемы со здоровьем
4. Семейные проблемы
5. Плохое руководство
6. Отсутствие перспектив роста
7. Другие причины

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

Что можно предпринять менеджеру? Заполните табл. 2.

Таблица 2 – Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
-------------------	----	-----	---------

1. Перевести Малевина на дру-гую работу
2. Уволить Малевина
3. Отстранить Малевина от ра-боты, сообщив ему о своей озабоченности
4. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы
5. Поговорить с Малевиним
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев
7. Проанализировать свое по-ведение как менеджера
8. Повысить Малевина, т.к. он работает в данной должности уже 6 лет
9. Другие варианты

## 2. Теории поведения человека в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Основные подходы к изучению поведения человека в организации
2. Психоаналитическая теория личности
3. Поведенческое направление в теории личности
4. Гуманистическое направление в теории личности
5. Практическое значение основных положений, теорий и концепций личности

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Личность, как научный предмет исследования
2. Теория условных рефлексов
3. Доктрина человеческих отношений
4. В чем суть хоторнских исследований и какая концепция появилась в результате их проведения?
5. Какую практическую пользу менеджерам может принести знание различных теорий поведения человека в организации?

Темы докладов

1. Психоаналитическая теория личности Зигмунда Фрейда
2. Классическая теория научения Берреса Фредерика Скиннера
3. Теория социального научения Альберт Бандуро
4. Феноменологическая теория Карла Роджерса
5. Развитие психоаналитической теории в трудах А. Адлер, Э. Фром, К. Хорни и К. Юнг

Задание 1. Сравнительный анализ теорий поведения человека в организации

Вам представлены основные теории поведения человека, заполните данную таблицу, указав достоинства и недостатки каждой теории.

Теория поведения человека	Достоинства	Недостатки
Психоаналитическая теория личности З. Фрейда		
Классическая теория научения Б. Ф. Скиннера		
Социально-когнитивная теория А. Бандура		
Феноменологическая теория К. Роджерса		

Задание 2. Ситуация «Причины поведения»

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубежом.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью

сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация выполняя, рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непро-изводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделию спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Задание. Проанализируйте поведение Л. Власовой с позиций различных теорий поведения человека.

### 3. Личность и организация

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие личности
2. Характеристики личности
3. Процесс вхождения человека в организацию
4. Адаптация человека в организации
5. Структура личности
6. Соотношение понятий «человек», «индивид», «личность», «индивидуальность», «работник»

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Какие факторы влияют на формирование поведения личности в организации?
2. Какова структура социальной роли личности?
3. Что влияет на восприятие человеком ситуации?
4. В чем заключается персональное развитие человека в организации?
5. Какие типы карьеры встречаются ?
6. От чего зависит удовлетворенность работой?

Темы докладов

1. Модель включения человека в организационное окружение
2. Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации
3. Активность личности и ее источники
4. Основные подходы к исследованию, формированию и развитию личности

Задание 1. Ситуация для анализа «Человек в организации»

«XXX» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в городе. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция безостановочно осуществляется в две смены. Если здесь происходит срыв, то

вся система дает сбой и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Семенов уже 7 лет работает на складе в южной части завода. Ему 28 лет, он не женат. В его обязанности входит погрузка произведенной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью руч-ной тележки или автопогрузчика.

Пётр живет с матерью и отцом, но дома он бывает редко. Всем из-вестно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил, причем Петер сам нередко жалуется на то, что после подобного общения он бывает разбитым. Кроме того, ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такие расходы в принципе возможны потому, что родителям денег он почти не дает (его отец все еще работает и получает неплохую зарплату).

Пётр подрабатывает еще и на стороне: летом – судьей мужских ко-манд по пляжному футболу, а зимой – женских баскетбольных команд. Кроме того, он сам активно занимается спортом: хоккей зимой и боулинг летом. Ему очень нравится бывать среди людей (он получает удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как тако-вым).

На работе Пётр известен своими случайными прогулами, которые длятся уже несколько лет. Нередко они превращаются просто в загулы. Последние 3 года это выглядело следующим образом: 2008 г. – 5 случаев (всего 12 дней); 2009 г. – 7 случаев (всего 9 дней) и 2010 г. – 8 случаев (всего 10 дней).

Кроме того, Пётр часто опаздывает на работу, объясняя это различ-ными причинами. В ряде случаев его опоздания приводили к тому, что рабочие операции на складе завода были прерваны.

Его менеджер Алексей Заводнов не считает, что активная жизнь вне работы – основная причина его прогулов и опозданий, хотя он и не совсем в этом уверен. Алексей не может понять, почему он так поздно возвра-щается домой и почему жалуется на это каждый раз, когда появляется на ра-боте на следующий день. Интересно, что когда несколько раз Пётр прогу-лял после игры в хоккей, он каждый раз пытался объяснить это тем, что игра вызывает старые боли в спине. Из его личного дела Алексей действи-тельно узнал о том, что 2 года назад Пётр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине, причем произошло это после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Пётр не освобожден от работы.

За последние 3 года работы на заводе Петра А. Заводнов – уже чет-вертый по счету менеджер, занимающийся складской бригадой. Все предыдущие менеджеры сделали в личном деле Петра записи о его пове-дении. Помимо этого, они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как на причины та-кого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между перио-дами прогулов Петр в принципе был хорошим работником (не прекрас-ным, а просто хорошим: к нему не было никаких претензий, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверх усилий).

Просматривая его личное дело, Алексей вспомнил трех его преды-дущих менеджеров. Двое из них давали подчиненным полную самостоя-тельность в работе с минимальными проверками со своей стороны, а один был действительно «жестким начальником», который держал вес и всех под постоянным контролем, наставлял и помогал всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству рабочих на заводе он нравился.

В личном деле Петра Алексей обнаружил интересный факт. Прогулы Петра чаще зафиксированы именно у этого «жесткого» менеджера и реже у тех двух «либералов», предоставлявших людям самим решать, где, как и когда им работать.

В 8 ч утра 7 октября 2010 г. Петр Семенов не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в неполном составе. Экс-траполируя записи в личном деле Петра, А. Заводнов определил, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже про-гулял 3 дня. Он задумался над тем, что же ему следует предпринять, что-бы Петр вышел на работу.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Дайте личностную характеристику Петра Семенова. Какой тип по-ведения на работе и вне ее у него сложился?
2. В чем состоит проблема взаимодействия Петра с организацией? Что является источником этой проблемы?
3. Как пытается Петр решать свои проблемы взаимоотношения с ор-ганизацией?
4. Что вы можете сказать о стиле решения проблем Петра с его начальниками?

## Задание 2 «Определение типа личности»

### Цели:

- определить, какой тип личности вам более соответствует (А или В);
- понять, как влияет тип личности А (В) на поведение человека в практической ситуации;
- уяснить для себя, опасно ли быть человеком типа А (В), и сделать практические выводы.

### Шаг 1.

Заполните табл. 1, выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

### Шаг 2.

Подсчитайте ваши очки, суммируя отмеченные цифры. Затем умножьте полученную сумму на 3.

### Таблица 1 – Тест на определение типа личности

Опаздываю на условные встречи	1 2 3 4 5 6 7 8	Никогда не опаздываю
Не люблю конкуренцию	1 2 3 4 5 6 7 8	Люблю конкуренцию
Никогда не спешу, даже в экстренной ситуации	1 2 3 4 5 6 7 8	Всегда спешу
Сосредотачиваюсь на одном деле и люблю определенную последовательность деятельности	1 2 3 4 5 6 7 8	Пытаюсь делать несколько дел сразу, думаю о том, что буду делать дальше
Делаю все медленно	1 2 3 4 5 6 7 8	Делаю все быстро
Выражаю чувства	1 2 3 4 5 6 7 8	Сдерживаю чувства и не даю им проявиться
Имею много интересов вне работы	1 2 3 4 5 6 7 8	Имею мало интересов вне работы

### Шаг 3.

Определите свой тип личности. Количество очков и тип личности связаны следующим образом:

Число очков.....	Тип личности
менее 90.....	В
90-99.....	В+
100-105.....	А-
106-119.....	А
120 и более.....	А+

### Шаг 4.

#### Обсуждение.

Обсудите полученные результаты в группе или небольших подгруппах. Описание.

Ответьте на следующие вопросы. 1. Сколько вы набрали очков?

2. Какому типу личности соответствует это количество очков? Сравните свой результат с результатами других членов группы. Оценка.

Какое поведение характерно для каждого типа личности?

### Шаг 5.

Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

Ситуация: «Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находится 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам».

Как вы разрешите эту ситуацию?

1. Разделитесь на группы по 4–6 человек с одинаковыми типами личности.
2. Сравните ваши действия в этой ситуации с действиями других членов группы. Сходны ли они? Что в них общего?
3. Совместно разработайте план разрешения этой ситуации.
4. Сравните ваш план с планами групп, куда входят люди с другими типами личности. Похожи ли они?
5. Какой тип личности был бы более подходящим для старшего кассира в данной ситуации?

Шаг 6.

Внимательно изучите литературу по вашему типу личности (А или В) и сделайте для себя практические выводы.

#### 4. Групповое поведение

Вопросы для обсуждения:

1. Роль человека в организации
2. Модель взаимодействия человека и организации
3. Групповая динамика и классификация групп в организации
4. Управление групповой динамикой
5. Понятие рабочей команды и этапы ее образования
6. Самоуправляемые команды в менеджменте

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Факторы, влияющие на поведение человека в организации
2. Причины вступления в неформальные организации
3. Преимущества и недостатки существования неформальных групп в организациях
4. Условия эффективной командной работы
5. Стадии развития группы
6. Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы
7. Возможности членов группы

Темы докладов

1. Организующая роль человека
2. Системное поведение человека в организации
3. Механизм образования формальных и неформальных организаций
4. Основные причины вступления в неформальную группу
5. Характеристики неформальных организаций
6. Управление рабочими командами
8. Структура группы и характеристика ее компонентов
9. Специфика взаимодействия «человек – организация»

Задание 1. Ситуация для анализа «Новичок»

Сергей после окончания первого курса университета летом подработывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. Через пару недель Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ и много времени тратит на разговоры и перекуры. Иногда Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами и даже прятались. Сергей решил поговорить с сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уходить, а если пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: в перерывах он оставался один, по пятницам его не приглашали отмечать окончание рабочей недели. Сергей подошел к старшему в бригаде и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, то стал таким же».

Вопросы для обсуждения ситуации «Новичок»

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой организации – рабочей бригады. Какие типы групп существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте сложившуюся неформальную организацию и ее роль в деятельности формальной структуры.
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Задание 2. Групповая динамика

Участники занятия разбиваются на группы по 5-7 человек. Группе ставится задача: решение практической ситуации «Новичок» В каждой группе преподаватель назначает «формального лидера», ответственного за качество и эффективность предлагаемых решений. Время на обсуждение – до 25 минут. Заслушиваются доклады.

Затем группам предлагается обсудить имеющую место внутри них групповую динамику: выделение неформального лидера, поведение каждого участника, поведение формального лидера (насколько ему удалось воспользоваться своим статусом и обеспечить максимальную эффективность каждого из участников). Обсуждаются моменты, которые оказали негативное влияние на работу группы.

Задание 3. Разбор ситуаций из личного опыта

Учащимся предлагается по очереди привести известные им примеры, в том числе и из своей жизни, когда неформальные отношения в коллективе становились причиной неудовлетворительных результатов работы подразделения. Группе предлагается обсудить и предложить оптимальное решение ситуации.

5. Мотивация деятельности в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Взаимосвязь и отличие понятий «мотивация», «стимулирование» и «управление заинтересованностью персонала в своем труде».
3. Мотивационный процесс.
4. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
5. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
6. Стимулирование труда

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Иерархия потребностей по Маслоу
2. Теория ERG К. Альдерфера
3. Теория потребностей МакКлелланда
4. Двухфакторная теория Герцберга
5. Модель мотивации по Вруму
6. Теория справедливости Адамса
7. Комплексная теория Портера – Лоулера

Темы докладов

1. Эволюция системы мотивации
2. Механизм мотивации свободного и наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования.
3. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.
4. Сравнительный анализ уровней потребностей в теориях А. Маслоу и К. Альдерфера
5. История разработки теории приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда
6. Исследования Ф. Герцберга процесса обретения удовлетворенности
7. Применение процессуальных теорий мотивации
8. Функции стимулирования труда
9. Принципы стимулирования труда

## 10. Материальное стимулирование в трудовых коллективах.

### Задание 1. Ситуация для анализа «Оплата временной работы»

Описание ситуации. Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е., штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Постановка задачи. Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Методические указания. При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, согласно законодательству в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Предложить решение ситуации.

### Задание 1. Практическая задача «Оценка факторов, влияющих на групповую мотивацию»

Эффективность работы трудового коллектива во многом зависит от того какой психологический климат складывается в данной организации, поэтому его оценка является важной задачей в управлении организации. Заполнение таблицы поможет решить данную проблему.

Данный метод может быть применен как для индивидуальной работы, так и для коллективного оценивания особенностей факторов, имеющих прямое отношение к формированию общегрупповой мотивации.

Для каждого пункта опросника выбирается шкальная оценка (от 1 до 7). Для получения общих результатов подсчитывается общее количество баллов. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное – 175.

Оценка результатов

25–48 баллов группа отрицательно мотивирована

49–74 баллов группа почти не имеет положительной мотивации

75–125 баллов группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности

126–151 баллов группа в достаточной степени ориентирована на успех в выполнении поставленных задач

152–175 баллов группа положительно мотивирована

Таблица – Факторы, влияющие на формирование положительной групповой мотивации

ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ

ФАКТОРЫ

ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ

ФАКТОРЫ

1. Высокий уровень сплоченности группы	7654321	1. Низкий уровень групповой сплоченности
--	---------	--

2. Высокая активность членов группы	7654321	2. Низкая активность членов группы
-------------------------------------	---------	------------------------------------

3. Нормальные межличностные отношения в группе	7654321	3. Плохие межличностные от-
--	---------	-----------------------------

ношения в группе

4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7654321	4. Наличие конфликтов в группе
5. Высокий уровень групповой совместимости	7654321	5. Низкий уровень групповой совместимости
6. Принятие организационных целей	7654321	6. Принудительное принятие организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7654321	7. Члены группы не принимают авторитета руководителя
8. Уважение компетентности руководителя	7654321	8. Члены группы не отдают должного внимания компетентности руководителя
9. Признание лидерских качеств руководителя	7654321	9. Члены группы не считаются с лидерскими качествами руководителя
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7654321	10. Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7654321	11. Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Имеются условия для выражения творческого потенциала работников	7654321	12. Отсутствие возможности выразить творческий потенциал членам группы
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7654321	13. Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14. Хороший психологический климат в группе	7654321	14. Плохой психологический климат в группе
15. Высокий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы	7654321	15. Низкий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы
16. Наличие активной жизненной позиции у членов группы	7654321	16. Наличие пассивной жизненной позиции у членов группы
17. Стремление к творчеству у членов группы	7654321	17. Отсутствие стремления к творчеству у членов группы
18. Высокая степень согласованности действий у членов группы	7654321	18. Малая степень согласованности действий у членов группы
19. Наличие общегрупповых ценностей	7654321	19. Отсутствие общегрупповых ценностей
20. Стремление группы к коллективной деятельности	7654321	20. Стремление членов группы работать самостоятельно
21. Отсутствие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности	7654321	21. Наличие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности
22. Положительное отношение руководителя к членам группы	7654321	22. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7654321	23. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24. Наличие нравственных моментов в отношениях между членами группы	7654321	24. Отсутствие нравственных моментов в отношениях между членами группы
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7654321	25. Отсутствие самостоятельности в решении поставленных задач членами группы

После заполнения анкеты студенты анализируют полученные данные и предлагают пути решения выявленных проблем в мотивации персонала

### Задание 3. Ролевая игра «Мотивация в работе»

Участником предлагается провести имитацию совещания, в процессе которого каждый преследует противоположные цели, однако сам факт беседы свидетельствует о возможности нахождения компромисса.

Инструкция продавцу:

Вы – продавец. Вы давно и успешно работаете в книжном магазине. Вас все устраивало, до тех пор, пока у вас не появилась невеста. Вы реши-ли играть свадьбу и поняли, что при нынешних заработках в «Читалке» накопить 90 тыс. руб. на свадебное путешествие в ближайшие 3 месяца маловероятно. Сейчас вы уже накопили 40 тыс. и продолжаете откладывать по 9 тыс. в месяц со своей зарплаты в 20 тыс.руб. (остальное уходит на еду, одежду, транспорт, оплату обучения и аренду комнаты). При нынеш-них процентах вы получаете в среднем по 30 руб. с проданной книги. Работаете по 15 смен в месяц. Вы хотите уволиться, чтобы найти более высоко-кооплачиваемую работу.

Инструкция директору розничной сети:

Вы – директор книжного магазина. Узнав, что один ценный прода-вец собирается увольняться, вы решили побеседовать с ним. Вы хотите уговорить продавца остаться, заинтересовав его возможностями работы в сети магазинов. Выясните причину увольнения. Предложите способ достижения целей продавца, не увольняясь из магазина. Обсудите с продав-цом, какие риски его ожидают при смене работы, какова их вероятность. Совместно придумайте образ продаваемой книги, связанный с мечтой продавца (например: продавая книгу, зажигаешь еще одну звездочку на ночном небе, в которое вы будете смотреть наедине с невестой»).

Задание 4. Практическое задание «Составление анкеты для изучения мотивации трудовой деятельности сотрудников организации»

Анкета на основе процессуальных теорий

Составьте анкету, подобную представленной, по процессуальным теориям в соответствии с нормами и традициями, принятыми в той орга-низации, которая вам знакома. Попробуйте ответить на вопросы получен-ной анкеты и опросите ближайших коллег. Проанализируйте полученные результаты и сделайте вывод о мотивационном поведении работников в вашей организации.

Примерный тип анкеты для исследования мотивации труда ра-ботников на предприятиях по процессуальным теориям.

1. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность (впи-сать).
  2. Образование (среднее, высшее, последипломное) (нужное под-черкнуть).
  3. Пол (муж / жен) (нужное подчеркнуть).
  4. Возрастная категория (от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше) (нужное подчеркнуть).
  5. Стаж работы на данном предприятии / общий стаж \_\_\_\_ / \_\_\_\_ лет.
  6. Факторы ожидания:
    - а) ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желае-мому результату?  
да  
нет  
другое \_\_\_\_\_;
    - б) считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожида-емым вознаграждениям за этот результат?  
да  
нет  
другое \_\_\_\_\_;
    - в) какую ценность представляет для вас получаемое вознагражде-ние?  
высокую  
низкую  
другое \_\_\_\_\_;
  7. Факторы справедливости
    - а) известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получа-емых за работу, аналогичную той, которую выполняете вы?  
да  
нет  
другое \_\_\_\_\_;
- Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за анало-гичную работу в вашем подразделении или в другом:  
положительная;

отрицательная;

б) как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению?

хорошее

удовлетворительное

другое (предвзятое) \_\_\_\_\_;

в) какие типы вознаграждений применяются на вашем предприятии и наиболее ценны для вас:

заработная плата

премии

дополнительные льготы

моральное поощрение

повышение в должности или в окладе

возможность карьерного роста

другое \_\_\_\_\_;

г) какова Ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения:

высокая

низкая

другое \_\_\_\_\_.

8. Факторы модели Портера – Лоулера:

а) считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие:

да

нет

другое \_\_\_\_\_;

б) считаете ли вы себя способным работником:

да

нет

другое \_\_\_\_\_;

в) как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии:

высокая

низкая

другое \_\_\_\_\_;

г) уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда:

да

нет

другое \_\_\_\_\_.

Анкета на основе содержательных теорий

Составьте анкету, подобную представленной, на основе содержательных теорий мотивации.

Заполните, пожалуйста, предложенную вам анкету!

1. Ваша профессия, специальность и занимаемая должность (вписать)

2. Образование (среднее, ср/специальное, высшее, другое)(нужное подчеркнуть или вписать)

3. Возрастная категория (нужное подчеркнуть) (от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет)

4. Стаж работы на предприятии \_\_\_\_/общий стаж/\_\_\_\_ лет;

5. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты или те, которые бы вам хотелось иметь, или впишите свои):

а) материальные:

денежные:

потребность постоянного получения заработной платы;

вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;

комиссионные и бонусы;

индексация заработной платы;

другие \_\_\_\_\_;

неденежные:

оплата транспортных расходов;

медицинская страховка;

оплата мобильного телефона;

оплата путевок на отдых;

другие \_\_\_\_\_;

б) безопасности:

гарантии пенсионного обеспечения;

гарантии занятости на данном предприятии;

обучение на различных курсах, семинарах, тренингах за счет предприятия;

оплата временной нетрудоспособности;

гарантии социального характера (оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней);

гибкий график рабочего дня.

в) карьера:

планируете ли вы свою карьеру самостоятельно;

известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством фирмы;

хотите ли вы повысить свой должностной статус;

хотите ли вы работать по другой специальности или совмещать профессии, повысив свою

квалификацию;

г) социальные:

корпоративные мероприятия, направленные на укрепление социального климата в коллективе;

возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;

забота руководства о вас и членах вашей семьи;

ощущение своей нужности людям;

другие \_\_\_\_\_;

д) самоуважение:

ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным членом коллектива, выполняющим необходимую работу;

получаете ли вы признание (в той или иной форме) от сотрудников и руководства за свою трудовую деятельность;

ощущаете ли вы свою компетентность в профессии;

чувствуете ли вы самостоятельность в принятии решений;

другие \_\_\_\_\_;

е) самовыражение:

работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;

реализуете ли вы через труд все способности и достоинства;

выполняемая вами работа дает возможность выразить себя;

ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;

другие \_\_\_\_\_;

ж) потребности высшего порядка:

потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей, для достижения целей своей организации);

потребность успеха (ощущаете ли вы чувство удовлетворения от выполненной работы);

чувствуете ли вы потребность в причастности к предприятию и его целям или к руководству фирмы;

другие \_\_\_\_\_;

## Задание 5. Тестовая оценка мотивации труда

### Тест 1. Иерархия потребностей

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т.д. Результаты вписывайте в колонку 1 бланка ответов. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если

же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так делайте при каждом сравнении. Далее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т.д. Результаты вписывайте в колонку бланка ответов. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...»

«Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15										

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные жирными линиями. Эти операции дают вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам:

I	шкала	Материальное положение	Подсчитывается сумма по позици-ям 4, 8, 13
II	шкала	Потребность в безопасности	Подсчитывается сумма по позици-ям 3, 6, 10
III	шкала	Потребность в межличност-ных связях	Подсчитывается сумма по позици-ям 2, 5, 15
IV	шкала	Потребности в уважении со стороны	Подсчитывается сумма по позици-ям 1, 9, 12
V	шкала	Потребность в самореализа-ции	Подсчитывается сумма по позици-ям 7, 11, 14

Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности потребностей по пяти шкалам. Необходимо получен-ные выше суммы отложить на каждой шкале. На графике указаны три зо-ны:

- полная удовлетворенность – 0 до 13 баллов
- частичная удовлетворенность – от 13 до 26 баллов
- полная неудовлетворенность – от 26 до 39 баллов

39  
26  
13

Тест можно использовать для оценки мотивационного климата организации. Для этого по методике случайной выборки оцениваются отобранные совокупности (0,1-0,5% опрошиваемых, если оценивается климат крупной компании, 3-5%, если оценивается организация численностью до 1000 человек). Данные оценки должны помочь руководству в деятельности по управлению организацией.

## 6. Лидерство

Вопросы для обсуждения:

1. Роли менеджеров в организациях
2. Понятие и характеристики лидерства
3. Основные подходы к определению эффективности лидерства
4. Сущность стиля работы и руководства
5. Типология стилей руководства
6. Индивидуальный стиль и почерк работы руководителя
7. Качества современного менеджера
8. Влияние и власть
9. Формы власти и влияния
10. Характеристика партнерства

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Соотношение влияния и власти
2. Межличностные роли, исполняемые менеджером
3. Информационные роли присущие менеджеру
4. Роли менеджера по принятию решений
5. Личностные качества руководителя
6. Соотношение понятий «руководитель» и «лидер»
7. Требования к человеку, стремящемуся стать лидером

Темы докладов

1. Организаторские способности руководителя
2. Модели личности руководителя
3. Формы власти и влияния
4. Имидж руководителя
5. Сложившиеся воззрения на понятие «лидерство»
6. Баланс власти

Задание 1. Анализ поведения руководителей «Правила и запреты»

В колонке ПРАВИЛА запишите, как должен вести себя успешный руководитель. В колонке ЗАПРЕТЫ запишите, как руководитель себя вести не должен.

ПРАВИЛА            ЗАПРЕТЫ

Задание 2. Сравнение стилей управления

Определите, руководствуясь данными таблицы 1, для какой организационной структуры, в



Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невниманье.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, ни-когда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы для анализа ситуации

1. Определите тип личности каждого персонажа и опишите их психологический портрет.
2. Какие базовые стили руководства по Р. Лайкерту подходят определенному сотруднику?
3. Согласно управленческой решетке Блэйка и Мутона, какое место занимает каждый из представленных сотрудников?
4. Применяя ситуационную теорию лидерства Хернси и Бланшара какие стили руководства соответствуют конкретному уровню зрелости каждого из исполнителей?
5. Опишите наиболее оптимальный метод управления каждым из них.

Задание 4. Ролевая игра «Завяжи узел»

Время: 10-15 минут.

Материалы: веревка, длиной 5-7 м.

Участники делятся на две команды. Одна команда – «подчиненные», они «немые». Другая команда – «руководители» – они «безрукие».

Команда подчиненных выстраивается в линию вдоль веревки, примерно на расстоянии 40-50 см друг от друга. За веревку держатся двумя руками, веревка перед подчиненными.

Инструкция для участников: Команда подчиненных, вы не имеете право разговаривать, и не имеете права отрывать рук от веревки.

Команда руководителей – вы должны только словами (дотрагиваться до участников или веревки вы не имеете права) сделать так, чтобы ровно посередине веревки был завязан узел.

Ваше время 5 минут.

Больше тренер никаких комментариев к заданию не дает. Некоторые участники

«исполнители» могут понять так, что они не должны слушаться команд, но тренер не вмешивается.

Вопросы для обсуждения: что и как получилось, верно ли была поставлена задача, как ее трактовали исполнители, и т.д.

## 7. Корпоративная культура как регулятор поведения персонала в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Организационная культура как основа организационного поведения
2. Понятие и элементы организационной культуры
3. Формирование и поддержание организационной культуры
4. Передача и изменение организационной культуры
5. Задачи формирования организационной культуры

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Развитие организационной этики и благосостояние
2. Черты организационной культуры
3. Функции организационной культуры
4. Влияние внутренних и внешних факторов на организационную культуру
5. Принципы изменения организационной культуры

Темы докладов

1. Организационная культура как основа управления организационным поведением в фирме.
2. Развитие организационной этики в организации.
3. Поведенческое формирование имиджа организации
4. Типологии организационных культур

Задание 1. Ситуация «Уровень организационной культуры»

Описание ситуации

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура предприятия. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам – 0 баллов и т.д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашей организации налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.
24. Усердный труд у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

#### Постановка задачи

1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.
2. Подсчитайте средний балл по признакам:
  - Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;
  - Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;
  - Управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;
  - Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

#### Методические указания

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

- 290-261 – очень высокий;
- 260-175 – высокий;
- 174-115 – средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 10-9 – великолепное;
- 8-6 – мажорное;
- 5-4 – заметное уныние;
- 3-1 – упадочное.

#### Выводы

1. Предлагаемые выше 29 утверждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию – это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем признакам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

3. Степень влияния оргкультуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по признакам.

#### Задание 2. Разбор конкретной ситуации

«Проведение совещания в компании „Сигма“»

Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным? Какое поведение считается допустимым?

2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?

3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы как часть культуры).

4. Какой стиль руководства в компании «Сигма»? Эффективен ли он?

5. Какие этические аспекты проведения совещания вы бы выделили?

6. Какие рекомендации вы могли бы дать руководству компании «Сигма»?

Ситуация.

Компания «Сигма» занимается разработкой, продажей и сопровождением компьютерных программ в России и некоторых странах СНГ. В настоящее время в ней работает около 60 аналитиков и программистов. Раз в месяц правление проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Ниже приведена стенограмма заседания правления, на котором обсуждался вопрос о контрактах по обслуживанию проданных ранее компьютерных программ.

Михайлов Андрей, генеральный директор: «Итак, на повестке дня сегодняшнего заседания правления контракты по обслуживанию. Роман, это твой вопрос».

Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ „Сигма“, чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?»

Дворецкий: «Вопрос, конечно, интересный...»

Михайлов: «Так что же ты все-таки предлагаешь?»

Дворецкий: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ „Сигма“ по крайней мере на 30 %».

Толмачев Борис, маркетинг: «Если мы это сделаем, то можем потерять часть клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?»

Толмачев: «Я не знаю».

Михайлов: «Алексей, сколько?»

Шустов Алексей, развитие: «Я не очень хорошо представляю себе ситуацию на сегодняшний день».

Дворецкий: «Мне кажется, около 80 %».

Михайлов: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?»

Толмачев: «Это отчасти зависит от цены программы, но прежде всего от того, насколько часто она изменяется».

Шустов: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. Лучше было бы потратить время на переход к новой системе компании „Эпл“».

Семина Тамара, операции: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек».

Михайлов: «Да, Станислав был уникальный специалист и работник».

Шустов: «Все-таки интересно, почему он ушел».

Михайлов: «Не будем отвлекаться. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию пакета программ „Сигма“? Разве компании „Медсистем“ и „ТМС“ не делают таких же изменений, как и мы, причем так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы – самые совершенные на рынке».

Толмачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. Тоже ушел неожиданно, как и Станислав».

Михайлов: «Иван, мы еще ничего не слышали от тебя. Какие у тебя есть идеи?»

Багров Иван, системный анализ: «Мне особо нечего сказать – это не моя тема, это проблема маркетинга. Они должны знать, как продавать контракты».

Толмачев: «Почему так ставится вопрос? Генеральный директор в начале совещания четко определил: это вопрос Романа».

Михайлов: «Это наш общий вопрос. Тамара, ты хочешь что-то сказать? Давай только по

существо».

Семина: «Я думаю, нам надо иметь больше данных. Может быть, стоит отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим получше по-требности наших клиентов и тому подобное».

Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?»

Михайлов: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько обойдется их осуществление».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Ге-оргиевским в 11: 00».

Дворецкий: «Может быть, нам просто поднять цену для новых клиентов на 20 % и посмотреть, что произойдет? Увеличила же „ТМС“ свою цену на 35 % в год».

Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?»

Толмачев: «Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, со-вещание окончено».

### Задание 3. Определение профиля организационной культуры

Ответьте, пожалуйста, на 6 вопросов имея в виду СтГАУ. В предлагаемой анкете 6 вопросов, по 4 утверждения в каждом. Распределите в каждой группе вопросов 100 баллов между 4 утверждениями, характеризующими культуру СтГАУ в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации.

#### 1. Важнейшие характеристики

А

Организация подобна большой семье. Люди имеют много общего.

В

Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Сотрудники готовы жертвовать собой и идти на риск.

С

Организация ориентирована на результат. Главное - выполнение задания. Работники стремятся к достижению поставленной цели.

Д Организация строго контролируется. Действия людей определяют формальные процедуры.

Всего

100

100

#### 2. Общий стиль лидерства в организации

А

Общий стиль работы в организации сводится к стремлению помочь или научить.

В Общий стиль работы в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.

С

Сотрудники организации ориентированы на результаты. В работе сотрудники деловиты.

Д

Организация является примером координации, четкой организации работы.

Всего

## 3. Управление наемными работниками

А

Высшее руководство поощряет коллективную работу, участие в принятии решений.

В

Руководство поощряет индивидуальный риск, новаторство, свободу и нестандартные подходы.

С Руководство организации требовательно, стремятся к конкурентоспособности и поощряют личные достижения.

Д

Руководство организации требует подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.

Всего 100

100

## 4. Связующая сущность организации

А

В организации все преданы своему делу. Существует взаимное доверие.

В

В организации поощряют новаторство и совершенствование методов работы.

С

Работники ориентированы на достижение цели и выполнение задачи.

Д

В организации установлены формальные правила и официальная политика.

Всего

100

100

## 5. Стратегические цели

А

В организации поддерживаются высокое доверие, открытость и сотрудничество.

В

Организация стремится к обретению новых ресурсов и решению новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.

С

Руководство организации акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях.

Д

Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.

Всего

100

100

## 6. Критерии успеха

А

Организацию можно считать успешной т.к. развита коллективная работа, проявляется забота о людях.

В

Организация успешна т.к. предлагает уникальные услуги.

С

Организация преуспевает т.к. побеждает на рынке и опережает конкурентов.

Д

Работу организации модно считать эффективной. Все процедуры отлажены.

Всего 100 100

## 8. Коммуникации в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Значение коммуникации для эффективного функционирования организации.
2. Возможности влияния на процесс коммуникации.
3. Виды и формы организационного общения.
4. Основные методы и средства оптимизации коммуникативного поведения в организации.
5. Пути и условия развития коммуникативных качеств и умений у современного менеджера.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Охарактеризуйте роль коммуникаций в поведении организации.
2. Как влияет характер коммуникаций на организационные отношения?
3. Опишите основные виды коммуникационных сетей в организации.
4. Охарактеризуйте социальную роль лидера в современной организации.

Темы докладов

1. Классификация коммуникаций
2. Правила ведения деловых переговоров
3. Правила ведения совещаний
4. Проектирование коммуникационных систем в организации
5. Формирование и развитие у сотрудников культуры делового общения

Задание 1. Анализ ситуации «Сокращение штатов компании»

Алексей Петрович Светлов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Светлова столкнулось с серьезными проблемами. В результате мирового финансового кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Светловым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывала личная дружба. И вот теперь сокращение. Светлов решил провести его гуманно – обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши

знания, опыт и самоотверженный труд пре-вратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в 2008 году кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производителем. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Светлов

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации управления организационными изменениями?
2. Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом?
3. В какой форме следует довести информацию о предстоящих организационных изменениях до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?
4. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?
5. Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение вы? Стоит ли Светлову подписывать письмо, в котором сообщаются грядущие организационные изменения?

Задание 2. Ролевая игра «Есть идея!»

Цели:

- развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций;
- развитие умений аргументировано вести дискуссию;
- развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

Игровые группы:

«НОВАТОРЫ». Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

«ОПТИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

«ПЕССИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее

внедрения, обозначить про-блемы, порождаемые этой идеей.

«РЕАЛИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано дока-зать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на за-щиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

## 9. Конфликтная среда в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация конфликтов в организации
2. Причины возникновения конфликтов в организации
3. Модели конфликтов
4. Стили и стратегии поведения в конфликтной ситуации
5. Методы разрешения конфликтов

Вопросы для самостоятельной работы:

1. В чем на практике проявляется негативное и позитивное воздействие стресса на производительность труда?
2. Охарактеризуйте факторы стресса, зависящие от организации?
3. Управление конфликтом как функция руководства

Темы докладов

1. Организационные и личностные факторы стресса у персонала
2. Типология организационных конфликтов
3. Управление конфликтом как функция руководства.
4. Структурные методы управления организационными конфликтами.

Задание 1. Деловая игра «Разговор по телефону»

Ход деловой игры

• 1. Два студента после подготовки (5-7 минут) разыгры-вают телефонный диалог, стоя спиной друг к другу. После исполне-ния ролей преподаватель вместе со студентами разбирает выполне-ние задания, использованные приемы общения, полученные резуль-таты каждым из участников, допущенные ошибки.

- 2. Эксперты подводят итоги, оценивают ответы студентов.

Описание ситуации и постановка задачи.

Участникам предлагается решить ряд конфликтных ситуаций при помощи правильно построенных телефонных переговоров.

Ситуация 1.

- 1.1 Роль: менеджер отдела продаж фирмы «Гарант» Пет-ров М.И.

Ситуация: в 16 часов вам звонит секретарь директора фирмы Ива-нова Л.Е., и сообщает, что после работы в 1700 вас примет директор фир-мы «Гарант» по вашему личному делу.

Дополнительная информация. Вам эта встреча очень нужна, и вы много ждете от нее. Неделю назад вы сами просили Иванову Л.Е.. вашу хорошую знакомую, организовать эту встречу.

Но, как нарочно, сегодня на это же время у вас назначено важное со-вещание со своими сотрудниками. А директор завтра уходит в отпуск.

Задание: постройте разговор по телефону с Ивановой Л.Е. так, что-бы не затронуть ни ваши интересы, ни ее.

- 1.2 Роль: секретарь директора фирмы «Гарант» Иванова Л.Е.

Ситуация: Вам надо позвонить по телефону Петрову М.И., мене-джеру отдела продаж вшей фирмы, и сообщить ему, что сегодня можно прийти на прием к директору фирмы для решения его личного вопроса.

Дополнительная информация: Петров М.И. - ваш давний хороший знакомый, и вы приложили

много усилий, чтобы организовать этот прием: директор очень занят, ведь завтра он уходит в отпуск, и только хорошее отношение к вам помогло добиться согласия директора принять Петрова М.И. перед уходом в отпуск.

Задание: позвоните Петрову М.И. и пригласите его на прием к руко-водителю организации, однако помните, что жизнь полна неожиданностей и ситуация может измениться.

Ситуация 2.

Начальник отдела кадров фирмы «Гарант» Кузьмин А.В. ушел на пенсию. Директор фирмы и его заместитель, курирующий этот отдел, бы-ли не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником

В условиях конкуренции роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки программы развития персона-ла фирмы. В отдел назначается новый начальник отдела Романов О.М., ранее работавший в родственной фирме заместителем начальника отдела кадров, проявивший себя хорошим организатором.

Руководство фирмы понимало, что некоторые работники отдела по квалификации выше нового работника, но считали, что их совместная дея-тельность приведет к существенному улучшению работы. Однако это вы-звало возникновение конфликтной ситуации в отделе. Начальник отдела кадров Романов О.М. по телефону сообщил о создавшейся конфликтной ситуации директору фирмы Попову А.С. и попросил его дать ему совет, как поступить в этой ситуации.

Задание: Позвонить Попову А.С., изложить конфликтную ситуацию, сложившуюся в отделе, и попросить совета, как поступить в этой ситуации.

Задание 2. Деловая игра «Супружеский конфликт»

Цель игры. Ознакомить студентов с одним из вариантов супруже-ских конфликтов, определить их виды и попытаться найти возможные ва-рианты решения супружеских конфликтов подобного типа.

Участники игры:

1. Муж – работник бюджетной сферы, вынужденный постоянно ис-кать дополнительный заработок, так как основной зарпла-ты на содер-жание семьи не хватает.

2. Жена – также работница бюджетной сферы, вынужденная посто-янно отпрашиваться с работы, так как в основном ей одной приходится ве-сти все домашнее хозяйство: стирать, готовить, ходить за покупками, от-водить и приводить двоих детей в детский сад и т. д.

Игровая ситуация. Муж приходит позднее обычного домой. Сего-дня он закончил очередную «левую» работу и получил за нее деньги. Он в хорошем настроении и слегка навеселе. Жена устала и обижена на мужа. Возникает конфликт. Жена обвиняет мужа в том, что он совершенно не думает о семье, что у него своя личная жизнь, а она за своими семейными заботами ничего хорошего в этой жизни и не видит. Муж оправдывает свои частые задержки на работе тем, что стремится больше зарабатывать денег именно для семьи. Взаимные обвинения приобретают явно эмоцио-нальную окраску.

Порядок проведения игры

1. Распределить студентов по парам с соответствующими ролями: «муж» – «жена» (желательно, чтобы в каждую пару входили девушка и юноша).

2. На первом этапе игры каждый из «супругов» играет соответствен-но роль мужа и жены, оправдывая свои действия, предшествовавшие кон-фликту.

3. На втором этапе каждый из «супругов» письменно излагает свои варианты решения конфликтной ситуации.

4. На заключительном этапе оба «супруга» находят единое взаимо-приемлемое решение конфликта и подробно его описывают.

5. Необходимо также определить тип супружеского конфликта, при-чины его возникновения и другие возможные варианты решения данного конфликта.

Задание 3. Сказкотерапия конфликтного поведения

Цель: Мотивационный анализ и альтернативное разрешение кон-фликтных ситуаций русской народной сказки «По щучьему веленью»; со-вершенствование владения техникой психодрамы.

Процедура: Участники группы (один продолжая другого) припоми-нают сюжет известной сказки, определяют предмет (что?) и стороны (кто?) каждого конфликта (их минимум 12),

анализируют наиболее типичные по схеме:

1. Почему? (причины конфликта).
2. Как? (стратегия и тактика конфликтного поведения сторон).
3. Зачем? (цели, интересы, выгода («исходы») сторон).

Затем участники предлагают и инсценируют наиболее остроумные альтернативные способы разрешения этих конфликтов.

#### Задание 4. Ситуация «Роль руководителя в ситуации конфликта»

##### Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;
- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;
- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;
- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных – сигнал неудовлетворительного стиля руководства;
- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;
- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;
- важные качества руководителя – вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубо-сти; приказы нужно отдавать в вежливой форме;
- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко;

важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

□ непереносимое условие успеха руководителя – знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором №1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором №2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

Задание 5. Определение типа конфликта

В таблице представлены примеры конфликтных ситуаций. Определите, к какому типу они относятся.

Конфликтная ситуация Тип конфликта

Заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания по-полнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать – как несовместимые

Руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса

Два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения

кто-то захочет заработать премию, то ли делая сверх-урочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение

Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных

специалистов и выражать недовольство, но по-воду своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала.

отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а так-же об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений.

На собрании руководителей подразделений обсуждается вопрос об увеличении объема продаж. Большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цены. Но руководитель одного из подразделений организации твердо убежден, что такая тактика может привести к уменьшению прибыли и создаст впечатление на рынке, что продукт, производимый организацией, более низкого качества, чем у конкурентов. В этом случае между ним и другими руководителями возможен межличностный конфликт.

***Примерные оценочные материалы  
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)  
по итогам освоения дисциплины (модуля)***

Вопросы к зачету:

1. Понятие организационного поведения
2. Характерные особенности организационного поведения
3. Основопологающие концепции организационного поведения
4. Базисные концепции о природе человека
5. Базисные концепции о природе организаций
6. Основные подходы к изучению поведения человека в организации
7. Психоаналитическая теория личности
8. Поведенческое направление в теории личности
9. Гуманистическое направление в теории личности
10. Основные положения теории З. Фрейда
11. Особенности неопрейдизма как психоаналитической теории личности
12. Классическая теория научения Берреса Фредерика Скиннера
13. Теория социального научения А. Бандуро
14. Феноменологическая теория Карла Роджерса
15. Понятие и содержание организационной культуры
16. Поддержание организационной культуры
17. Изменение организационной культуры
18. Понятие и значение коммуникаций в организации
19. классификация коммуникаций в организации
20. Восходящие коммуникации
21. Нисходящие коммуникации
22. Горизонтальные коммуникаций
23. Электронные коммуникации
24. Неформальные коммуникации
25. Формы деловой коммуникации в организациях.
26. Деловой разговор
27. Деловая беседа
28. Деловое совещание
29. Деловые переговоры
30. Мотивация и результативность организации
31. Понятие мотивации и основные этапы развития системы мотивации
32. Основные теории мотивации

33. Теория иерархии потребностей А. Маслоу
34. Теория потребностей К.Альдерфера
35. Теории потребностей Д. Мак-Клелланда
36. Двухфакторная модель Ф. Герцберга
37. Теория ожиданий
38. Теория справедливости
39. Модель Портера - Лоулера
40. Стимулирование и результативность труда
41. Основные принципы стимулирования труда
42. Виды стимулов
43. Понятие и характеристики лидерства
44. Основные подходы к определению эффективности лидерства
45. Понятие и формы власти
46. Стили руководства
47. Характеристики и особенности авторитарного стиля руководства
48. Характеристики и особенности демократического стиля руководства
49. Характеристики и особенности либерального стиля руководства
50. Природа руководства
51. Поведенческие подходы к стилям руководства
52. Ситуационные подходы к руководству
53. Модель ситуационного руководства П. Герси и К. Бланчарда
54. Модель руководства «путь-цель»
55. Групповая динамика и классификация групп в организации
56. Характеристики неформальных организаций
57. Управление неформальной организацией
58. Управление групповой динамикой
59. Потенциальные недостатки работы в группах
60. Понятие рабочей команды и этапы ее образования
61. Условия эффективной работы команды
62. Командное строительство
63. Самоуправляемые команды
64. Особенности организационного поведения в современных условиях
65. Природный стиль организационного поведения
66. Предпринимательский стиль организационного поведения
67. Конфликты как результаты организационных изменений
68. Виды конфликтов в организации
69. Причины возникновения конфликтов в организации
70. Стратегии разрешения конфликта в организации
71. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов
72. Ассертивное поведение и условия его эффективного применения
73. Понятие стресса
74. Основные причины возникновения стресса в процессе трудовой деятельности.
75. Методы управления стрессом.

***Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)***

## Примерные темы рефератов

1. 1. Задачи службы контроллинга персонала.
2. Направления деятельности в контроллинге персонала.
3. Основные направления контроллинга потерь рабочего времени.
4. Функции контроллинга персонала.
5. Сфера деятельности контроллинга персонала.
6. Стратегическое направление контроллинга персонала.
7. Задачи оперативного контроллинга персонала.
8. Методы оценки эффективности работы персонала.
9. Эффективные методы для обучения персонала поведенческим
10. навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе).
11. Сущность требований к оценке и аттестации кадров организации.
12. Установка руководителя при оценивании персонала.
13. Порядок аттестации кадров на предприятиях.
14. Виды контроля состояния персонала и их характеристика.
15. Построение модели компетенции
16. Особенности развития кадрового менеджмента на современном этапе.
17. Использование кадровой политики в деятельности современной организации.
18. Оценка социально-экономической эффективности проектов совершенствования
19. управления персоналом.
20. Оценка в управлении человеческими ресурсами.
21. Анализ структуры затрат на персонал
22. Роль кадровой службы в осуществлении оценки эффективности кадровых решений
23. Оценка эффективности набора и отбора персонала.
24. Оценка эффективности решений по сокращению персонала.
25. Оценка эффективности программ обучения персонала.
26. Оценка эффективности управления персоналом.
27. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия.
28. Комплексная оценка эффективности кадровых решений.