

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

**«Утверждаю»**

Проректор по учебно-методической работе

\_\_\_\_\_ Ю.А. Устименко

«23» сентября 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.О.09 Теория организации и организационное поведение**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент

Форма обучения – очная

Курс – 1

Семестр – 2

Всего зачетных единиц – 5, часов – 180

Форма отчётности: экзамен – 2 семестр

Программу разработал:

к.э.н., Е.Ю. Ершова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

14.06.2022 г., протокол № 14

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Смоленск

2022

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.О.09 «Теория организации и организационное поведение» относится к обязательной части дисциплин образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент.

Изучается студентами 1 курса во 2 семестре и изучается во взаимосвязи с такими дисциплинами как «Экономическая теория», «Информатика», «Экономика организации» и др., является основой для таких дисциплин как «Информационные технологии в менеджменте», «Менеджмент», «Организационное развитие и управление организационными изменениями»

Дисциплина способствует дальнейшему освоению предметов по экономике, менеджменту, формированию навыков предпринимательской инициативы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
<b>УК-3.</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<b>Знать:</b> закономерности и принципы командообразования; методы построения команды; специфику эффективного взаимодействия в группе и командной работе; факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы; основы теории лидерства; основы управления поведением персонала. <b>Уметь:</b> планировать свою работу в команде; реализовывать свою роль в команде; осуществлять социальное взаимодействие. <b>Владеть:</b> методами анализа командных ролей и построения команды; навыками работы в команде; навыками социального взаимодействия; навыками реализации своей роли в команде; навыками использования основ управления поведением персонала.
<b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<b>Знать:</b> основные экономические понятия, теории и инструментарий; основные теории и законы организации и организационного поведения; методы статистического исследования и анализа, бухгалтерского учёта и налогообложения; современные подходы к разработке продукта. <b>Уметь:</b> использовать знание экономических понятий, теории и инструментария в профессиональной деятельности; использовать знание организационной и управленческой теории; использовать методы статистического исследования, бухгалтерского учёта и налогообложения и осуществлять анализ на их основе; применять технологию проектирования нового продукта. <b>Владеть:</b> навыками использования знаний экономической теории и экономического инструментария в профессиональной деятельности;

	<p>навыками использования организационной и управленческой теории; навыками статистического исследования и анализа, бухгалтерского учета и налогообложения; навыками анализа внешней и внутренней среды, оптимизации организационных связей, анализа и управления поведением индивида, группы и организации в целом на основе теорий и понятий менеджмента для использования в профессиональной деятельности.</p>
<p><b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p><b>Знать:</b> сущность, виды и технологию принятия управленческих решений; основные методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; основные теории менеджмента и теории лидерства; виды и сущность основных организационных структур управления; основные нормативно-правовые документы, регламентирующие сферу профессиональной деятельности.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их законности и правомерности, социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; использовать основные теории менеджмента и лидерства в профессиональной деятельности; анализировать организационные структуры управления; выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности для обоснования организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.</p> <p><b>Владеть:</b> методикой и инструментарием принятия организационно-управленческих решений, методами оптимизации организационных структур, бизнес-процессов, организации коммуникаций, решения конфликтов в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия, в том числе с учётом правовых норм.</p>

### 3. Содержание дисциплины

#### Модуль 1. «Теория организации»

**Тема 1.1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.** Основные трактовки понятия организации. Предмет и метод теории организации. Предмет и метод теории организации. Организации как открытые и закрытые системы. Различные подходы к формированию топологии организации. Типология организаций Т.Парсонса, Ч. Барнарда, Г.Мигцберга, А. И. Пригожина и др. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Классическая теория организации. Административная теория организации. Бюрократическая теория организации. Организационная модель бюрократии Селзника. Организационная модель бюрократии Гоулднера. Неоклассическая школа. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Теория организации на

основе транзакционных издержек. Типология и классификация социальных систем. Особенности организаций различного типа и класса. Границы организации. Стадии развития и жизненный цикл организации.

**Тема 1.2. Научные школы и различные подходы к теории организации.** Организация в интерпретации отечественных школ управления: «Тектология» А.А. Богданова, отечественные школы НОТ, «Индустриальная утопия» О.Ерманского, «Социальная инженерия» А.К. Гастаева, конструктивизм Н.А. Витке. Границы применимости классического опыта для отечественных организаций. Современные подходы к теории организации. Школа принятия решений в теории организации: теория кооперативной системы, теория организационного равновесия. Системный, интеграционный и ситуационный подходы к организации. Подход организационного развития и структурный подход к организации. Перспективные формы организаций.

**Тема 1.3. Внешняя и внутренняя среда организации.** Сущность и содержание законов и принципов организации. Принципы динамической организации адаптация к внешним изменениям. Принципы рационализации. Дифференциация и интеграция. Внутренняя структура и принципы статической организации. Анализ внутренней среды организации. Анализ внешней среды организации. Неопределенности внешней среды. Концепции модели Лоуренса и Лорша. Неопределенность среды, информационные процессы и адаптивное проектирование стратегий, нивелирование отрицательного влияния внешних условий: снижение потребности в информации, создание свободных ресурсов отдельных подразделений, формирование внешних сетей для отношений, инвестирование в вертикальные информационные системы.

**Тема 1.4. Виды и методы организационного планирования, постановка целей.** Значение целей и планов в организации. Цели организации. Миссия организации. Иерархия и критерии эффективности целей. Характеристика целей. Одноразовые и постоянные планы. Ситуационные планы. Горизонты планирования. Планирование и организационная ответственность. Традиционные и современные подходы к планированию. Внедрение планирования в масштабах организации.

**Тема 1.5. Бизнес-процессы в организации.** Определения и классификация бизнес-процессов. Идентификация бизнес-процессов. Разработка системы оценки предприятия и интерпретация результатов измерений. Инструменты анализа проблем. Организационные совершенствования: упрощение, метод структурирования, анализ рабочих ячеек, статистическое управление процессами (СУП), реинжинеринг бизнес-процесса, бенчмаркинг.

**Тема 1.6. Основные модели организационных структур и организационная диагностика.** Принципы и правила построения организационных структур. Основные модели организационных структур управления: функциональная, дивизиональная, проектная, матричная. Примеры построения структур глобальных компаний. Выбор оптимальной структуры управления. Координационные механизмы управления. Принципы делегирования полномочий. Матрицы организационных проекций. Новейшие формы организационных структур.

**Тема 1.7. Проектирование организационных систем.** Определений целей, задач, этапов проектирование. Теоретические основы моделирования объектов проектирования. Механистическая и органическая модели организационного проектирования. Теории учета случайностей. Классические исследования технологии организационного проектирования. Понимание соотношения технологии со структурой. Окружающие условия и организационное проектирование. Экспертиза проектов.

**Тема 1.8. Организация как система: характеристики и эффективность.** Основные характеристики организации: размер, административный компонент, специализация, стандартизация, централизация, конфигурация, жизненный цикл и др. Подходы к определению эффективности. Критерии эффективности организации. Методы определения эффективности. Временная модель критериев эффективности. Традиционные

показатели деятельности организации: критерии частной экономической эффективности, рыночные критерии эффективности. Показатели потерь. Методы анализа управленческих решений. Организационная диагностика. Основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля.

**Тема 1.9. Инновации и изменения в организациях.** Роль инноваций в современном обществе. Инновации: классификация и определения. Стратегическая роль изменений. Элементы успешных изменений. Изменения технологии и методы поощрения технологических изменений. Новые продукты и услуги. Оценка успеха нового продукта. Изменение стратегии и структуры. Конструирование организации с учетом административных изменений. Стратегия реализации изменений.

## **Модуль 2. «Организационное поведение»**

### **Тема 2.1. Понятие организационного поведения.**

1. Организационное поведение как категория эффективности организации.
2. Эволюция взглядов на проблемы организационного поведения.
3. Взаимодействие человека и организации. Организационное окружение
4. Ожидания человека и организации.

### **Тема 2.2. Личность работника как субъект и объект организационного поведения.**

1. Понятие трудового потенциала человека.
2. Профессионализм, его компоненты.
3. Содержание работы менеджера.
4. Роли менеджера в организации.
5. Уровни менеджерских обязанностей.

### **Тема 2.3. Этапы жизни человека в организации.**

1. Вхождение человека в организацию. Условия адаптации.
2. Научение поведению в организации. Типы поведения.
3. Рольные аспекты взаимодействия человека и организации.

### **Тема 2.4. Организационная культура как условие формирования организационного поведения.**

1. Социальная среда организации и организационная культура.
2. Аспекты организационной культуры, ее единство в организации.
3. Содержание организационной культуры. Функции ОК.
4. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации.
5. Методики диагностики организационной культуры.

### **Тема 2.5. Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в организации.**

1. Понятие человеческого капитала. Сущность карьеры, ее содержание.
2. Характер карьерного цикла.
3. Управление карьерой работника. Эффективность карьеры.
4. Поведенческий маркетинг и компетенция персонала.

### **Тема 2.6. Коммуникативное поведение в организации**

1. Процесс коммуникации
2. Понятие и значение коммуникаций
3. Этапы и элементы процесса коммуникации
4. Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций
5. Невербальные коммуникации
6. Барьеры на пути эффективных коммуникаций
7. Активное слушание как средство эффективного общения
8. Коммуникационные сети

### **Тема 2.7. Типы взаимоотношений человека и рабочей группы. Групповое поведение.**

1. Общая характеристика рабочей группы.
2. Индивид и группа. Типы поведения индивида в организации.
3. Факторы делового поведения.
4. Формирование эффективной группы.

### **Тема 2.8. Власть и авторитет в организации.**

1. Общее понятие власти.
2. Источники власти в организации.
3. Лидерство и власть.

### **Тема 2.9. Мотивационная основа организационного поведения.**

1. Понятие мотивации, ее место в формировании поведения.
2. Теории мотивации. Теория обогащения труда.
3. Механизмы и типологии мотивации работника

### **Тема 2.10. Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте**

1. Современный взгляд на конфликты в организации. Понятие конфликта. Противоречия и конфликты.
2. Функции и виды конфликтов (функциональные и нефункциональные конфликты). Типы конфликтов (внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты).
3. Конфликт как процесс.
4. Методы разрешения конфликта (разъяснение требований к работе, координации и интеграции, комплексных целей, системы вознаграждений).
5. Стресс и синдром общей адаптации.
6. Управление стрессом: на уровне личности и на уровне организации.

### **Тема 2.11. Современные проблемы управления организационным поведением**

1. Теоретические и практические проблемы управления организационным поведением.
2. Причины возникновения проблем управления организационным поведением
3. Новое управленческое мышление и его роль в современных концепциях и методологии управления.

## **4. Тематический план**

### **Тематический план для очной формы обучения**

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий			
			Лекции	Практические занятия	Лаборат. занятия	Самостоятельная работа
<b>Модуль 1. «Теория организации»</b>						
1.1	Теория организации и ее место в системе научных знаний	6	2	-	-	4
1.2	Научные школы и различные подходы к теории организации	8	2	2	-	4
1.3	Внешняя и внутренняя среда организации	8	2	2	-	4
1.4	Виды и методы организационного планирования, постановка целей	8	2	2	-	4
1.5	Бизнес-процессы в организации	8	2	2	-	4
1.6	Основные модели организационных структур и организационная диагностика	8	2	2	-	4
1.7.	Проектирование организационных систем	8	2	2	-	4
1.8	Организация как система: характеристика и эффективность	8	2	2	-	4
1.9	Изменения и инновации в организациях	8	2	2	-	4
<b>Модуль 2. «Организационное поведение»</b>						
2.1.	Понятие организационного поведения	5	1	-		4
2.2	Личность работника как субъект и объект организационного поведения. Этапы жизни человека в организации	7	1	2		4
2.3.	Этапы жизни человека в организации	8	2	2		4
2.4.	Организационная культура как условие формирования организационного поведения.	8	2	2		4
2.5	Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в организации.	8	2	2		4

2.6	Коммуникативное поведение в организации	8	2	2		4
2.7	Типы взаимоотношений человека и рабочей группы. Групповое поведение.	8	2	2		4
2.8	Власть и авторитет в организации	8	2	2		4
2.9.	Мотивационная основа организационного поведения	8	2	2		4
2.10	Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте. Современные проблемы управления организационным поведением	8	2	2		4
2.11	Тема 2.11. Современные проблемы управления организационным поведением	7	-	2		5
	Подготовка к экзамену	27				27
	Итого	180	36	36		81+27

## **5. Виды образовательной деятельности**

### **Занятия лекционного типа**

#### **Модуль 1. «Теория организации»**

##### **Лекция 1. 1. «Теория организации и ее место в системе научных знаний»**

1. Основные теоретические понятия. Предмет и метод теории организации.
2. Организации как открытые и закрытые системы.
3. Различные подходы к формированию типологии организации. Типология организаций. Основные теории организации. Жизненный цикл организации.

##### **Лекция 1.2. «Научные школы и различные подходы к теории организации»**

1. Организация в интерпретации отечественных школ управления.
2. Современные подходы к теории организации.
3. Школа принятия решений в теории организации: теория кооперативной системы, теория организационного равновесия.
4. Перспективные формы организаций.

##### **Лекция 1.3. «Внешняя и внутренняя среда организации»**

1. Сущность и содержание законов и принципов организации.
2. Анализ внутренней среды.



3. Анализ внешней среды.
4. Принципы динамической организации.
5. Принципы статической организации. Неопределенность среды.

#### **Лекция 1.4. «Виды и методы организационного планирования, постановка целей»**

1. Значение целей и планов в организации.
2. Цели и миссия организации.
3. Одноразовые, постоянные, ситуационные планы.
4. Традиционные и современные подходы к планированию.

#### **Лекция 1.5. «Бизнес-процессы в организации»**

1. Определения и классификация бизнес-процессов.
2. Организационные изменения.

#### **Лекция 1.6. «Основные модели организационных структур и организационная диагностика».**

1. Принципы и правила построения организационных структур.
2. Основные модели организационных структур управления.
3. Координационные механизмы управления.
4. Принципы делегирования полномочий.
5. Матрицы организационных проекций. Новейшие формы организационных структур.

#### **Лекция 1.7. «Проектирование организационных систем».**

1. Определений целей, задач, этапов проектирование.
2. Теоретические основы моделирования объектов проектирования.
3. Механистическая и органическая модели организационного проектирования..
4. Классические исследования технологии организационного проектирования..
5. Окружающие условия и организационное проектирование.

#### **Лекция 1. 8. «Организация как система: характеристики и эффективность»**

1. Основные характеристики организации.
2. Критерии эффективности организации и методы определения эффективности.
3. Методы анализа управленческих решений.
4. Организационная диагностика.
5. Основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля.

#### **Лекция 1.9. «Инновации и изменения в организациях»**

1. Роль инноваций в современном обществе. Инновации: классификация и определения. Изменения технологии и методы поощрения технологических изменений.
2. Оценка успеха нового продукта.
3. Изменение стратегии и структуры. Стратегия реализации изменений.

### **Модуль 2. «Организационное поведение»**

## **Лекция 2.1. Понятие организационного поведения.**

Организационные процессы и организационные отношения в системе менеджмента. Предмет, цели и основные задачи дисциплины «Организационное поведение». Человек в системе современного менеджмента. Появление дисциплины «Организационное поведение» в 60-е годы XX века как новый подход в обучении руководителей. Сущность и содержание труда руководителя, специалиста, работника. Управляющий и его социальная значимость. Методы, используемые в исследовании организационного поведения. Использование знаний ОП в практическом управлении организацией. Значение дисциплины «Организационное поведение» в подготовке современных руководителей и специалистов. Организационное поведение и другие науки, изучающие поведение личности. Развитие тенденции по превращению ОП в конкретную область знаний, связанную с эффективностью управления организацией и ее персоналом. Понятие поведения. Понятие ОП. Личность и ее поведение. Направленность, последовательность, значимость поведения. Уровни ОП. Эволюция теории поведения человека в организации: основные этапы. Основные направления изучения организационного поведения. ОП как основа формирования социально-экономических отношений всех уровней. Факторы, определяющие ОП. Направленность ОП: в отношении собственности, в воспроизводственном процессе, при реализации властных отношений Условия формирования ОП: экономическая, социокультурная, этническая, правовая среда. Антропологическое понимание организационной культуры. Влияние на ОП особенности организационной культуры.

## **Лекция 2.2. Личность работника как субъект и объект организационного поведения.**

Развитие взглядов на поведение личности в организации: классическая теория управления (Тейлор, Уорвик, Файоль); школа «человеческих отношений» (Э. Мэйо, М. Фоллет), концепция «менеджмента персонала» (М. Блумфилда), бихевиоризм (Д. Уотсон), школа поведенческих наук (Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, К. Арджириса, Ф. Ротлисберга), теория социального научения (Бандуры, Д. Роттера, Скиннера). Индивид, личность, индивидуальность. Личность как центр и основа организационного поведения. Теория компетенции и ее значение для понимания индивидуального поведения. Особенности личности, определяющие ее поведение. Факторы, влияющие на поведение личности в организации. Понимание внутреннего мира человека как основа для понимания мотивации индивидуального поведения. Личностная и социальная идентичность. Представление о себе («Я-концепция»). «Я-концепция» личности и психологические механизмы защиты. Структура сознания личности. Оценка и самооценка личности. Выражение ценностных ориентаций. Природа, функции и основные характеристики понятия «установки» в ОП. Компоненты установок. Модель самоопределения личности. Способы изменения установок. Страх как один из регуляторов поведения индивида. Применение теории когнитивного диссонанса для устранения несоответствия между установками и поведением. Типология поведения личности. Деформация поведения личности. Преданность организации. Восприятие реальности и развитие личности. Влияние культурных различий на рабочее поведение. Понятие трудового потенциала человека. Профессионализм, его компоненты. Содержание работы менеджера. Роли менеджера в организации. Уровни менеджерских обязанностей. Причинность и взаимосвязь поведения личности, группы, организации. Эффективность деятельности личности. Эффективность деятельности группы. Эффективность деятельности организации. Индивидуальное поведение как основа коллективного поведения. Диалектика эффективности деятельности личности, группы, организации. Составляющие репутации личности, группы, организации. Формирование репутации фирмы как элемента стратегии организации. Формирование репутации личности как элемента жизненной

стратегии. Выделение репутационно - значимых черт организации и доведение их до потребителей. Конечный критерий эффективности личности – самореализация. Конечный критерий эффективности организации - ее выживание на рынке. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии личной и организационной эффективности. Показатели личной и организационной эффективности. Временная модель эффективности. Формирование привлекательного ОП. Формирование организационного поведения для создания, поддержания и развития организационной и личной репутации.

### **Лекция 2.3. Личность работника как субъект и объект организационного поведения. Этапы жизни человека в организации.**

Вхождение человека в организацию. Условия адаптации. Научение поведению в организации. Типы поведения. Ролевые аспекты взаимодействия человека и организации. Поведение индивидов и виды формальных организационных структур. Социальная адаптация и активность человека в организации. Стадии и институты социализации. Ролевое поведение. Ролевое поведение и ролевое ожидание индивида в организации. Статусы и роли. Социальная регуляция поведения: образцы и нормы. Приспособление к новым должностям. Ролевые конфликты: конфликт «личность - роль», конфликт внутри роли, конфликт между ролями. Методы преодоления ролевых конфликтов. Управление поведением личности для приведения в соответствие ролевых поведения и ожиданий. Регламентация социальных ролей личности в организации.

### **Лекция 2.4. Организационная культура как условие формирования организационного поведения.**

Социальная среда организации и организационная культура. Аспекты организационной культуры, ее единство в организации. Содержание организационной культуры. Функции ОК. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации. Методики диагностики организационной культуры. Организационная культура: культура организации и организационная культура; формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Церемонии, ритуалы, символы, мифы и другие проявления культуры организации.

### **Лекция 2.5. Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в организации.**

Понятие человеческого капитала. Сущность карьеры, ее содержание. Характер карьерного цикла. Управление карьерой работника. Эффективность карьеры. Поведенческий маркетинг и компетенция персонала.

### **Лекция 2.6. Коммуникативное поведение в организации**

Процесс коммуникации. Понятие и значение коммуникаций. Этапы и элементы процесса коммуникации. Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций. Коммуникативная, регулятивная, перцептивная функции общения. Особенности межличностного восприятия и понимания. Система организационного общения, нисходящие, восходящие и горизонтальные информационные потоки. Типы коммуникационных сетей. Неформальное общение в организации. Общение и стиль управления. Пути повышения эффективности общения в организации. Коммуникативное поведение и межгрупповая координация.

## **Лекция 2.7. Типы взаимоотношений человека и рабочей группы. Групповое поведение.**

Общая характеристика рабочей группы. Индивид и группа. Типы поведения индивида в организации. Факторы делового поведения. Формирование эффективной группы. Уровни анализа организационного поведения: индивид, группа, организация. Природа групп в организации, их классификация, стадии развития. Групповые процессы, групповое давление и конформность, групповая сплоченность и совместимость. Структура группы. Статус: источники, функции, соответствие статусов. Роли. Ролевые идентификация, конфликт, ожидания. Групповые нормы и санкции. Ситуационные переменные, влияющие на групповое поведение: личностные особенности членов группы, размер группы, неоднородность группы. Формирование группового поведения в организации. Межгрупповое взаимодействие в организации и теоретические подходы к его исследованию (мотивационный, ситуативный, когнитивный, деятельностный). Ингрупповые фаворитизм, стереотипизация, атрибуция. Формирование профессиональной идентичности.

## **Лекция 2.8. Власть и авторитет в организации.**

Сущность лидерства. Понятие лидерства в управлении организацией. Сравнительный анализ моделей лидерства. Истоки и классические исследования лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Авторитет. Влияние лидера на поведение личности, группы, организации в целом в организациях разного типа. Проблемы формирования лидера в организации (малые, средние, крупные организации, быстрорастущие организации, организации различных форм собственности и т.п.). Особенности лидерства и его формы на разных этапах развития организации. Формальное лидерство и его природа. Власть и полномочия как условия формального лидерства. Особенности формального лидерства в организациях разного типа. Условия неформального лидерства. Разновидности неформального лидерства. Особенности неформального лидерства в организациях разного типа. Взаимоотношения формальных и неформальных лидеров. Возможные конфликты между формальными и неформальными лидерами. Формы и методы их преодоления.

## **Лекция 2.9. Мотивационная основа организационного поведения.**

Мотивация личности работника - основа формирования организационного поведения. Понимание человеческой "потребности" как основы мотивации индивидуального поведения. Содержательные и процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ. Условия использования содержательных теорий мотивации. Условия использования процессуальных теорий мотивации. Модель мотивации. Мотивационный механизм формирования организационного поведения личности. Мотивационные побуждения. Важность и популярность внутреннего удовлетворения. Социокультурная ориентация личности работника в организации. Корпоративная культура в системе мотивации личности работника. Влияние организационной структуры на систему мотивации. Мотивация и эффективность управления. Прикладное значение теорий мотивации. Экономическое стимулирование работника. Обыденное понимание как способ интерпретации повседневных явлений в организации. Зависимость между удовлетворением и производительностью. Поведение работника при постоянном неудовлетворении работой. Деньги в контексте мотивационных теорий. Социальные блага

в контексте мотивационных теорий. Ограниченность групповых стимулирующих систем. Оценка результативности. Создание эффективной системы вознаграждений в организации. Особенности экономического стимулирования собственника, участника (вкладчика), наемного работника. Оплата труда и участие в доходах.

## **Лекция 2.10. Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте. Современные проблемы управления организационным поведением**

Современный взгляд на конфликты в организации. Понятие конфликта. Противоречия и конфликты. Функции и виды конфликтов (функциональные и нефункциональные конфликты). Типы конфликтов (внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты). Конфликт как процесс. Причины межгрупповых конфликтов. Последствия конфликтов в организации. Руководство межгрупповыми конфликтами как средство их разрешения. Методы разрешения конфликта (разъяснение требований к работе, координации и интеграции, комплексных целей, системы вознаграждений). Межличностные стили разрешения конфликтов (уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, разрешение проблемы). Переговоры - универсальный метод разрешения конфликтов. Причины внутригрупповых конфликтов. Смягчение отрицательных последствий внутригрупповых конфликтов. "Кружки качества" и решение проблем единства группы. Стресс и синдром общей адаптации. Стресс как результат нововведений. Сущность стресса. Причины стрессов в организации. Влияние стресса на эффективность деятельности организации. Организационные и личностные факторы стресса. Групповой фактор стресса. Индивидуальный, организационный, "событийный" (повседневный) стрессы. Фрустрация. Виды стрессов: хронический, острый, физиологический, психологический. Стадии стресса. Управление стрессом: на уровне личности и на уровне организации. Признаки стойкой (не подверженной) стрессам личности. Стресс и показатели выполнения производственных заданий. Индивидуальные и организационные способы преодоления стресса.

Актуальные проблемы управления ОП: отставание развития людей в организации от темпов раз вития и изменения бизнес-условий внешней и внутренней среды; психологическая неустойчивость людей в организации, вызванная растущей непредсказуемостью изменений в социуме и соответственно в личности российского работника; слабость линейных полномочий в организациях в сочетании с завышенным уровнем делегированных прав людям, не подготовленным к несению ответственности; слабые традиции несения ответственности за порученное дело или участок работы, иждивенчество, потеря смысла труда; стремление руководства компаний к созданию матричных структур, вызывающих потерю трудовой ориентации и чрезмерную загруженность персонала при недостаточной оплате труда; работа с неорганизованным персоналом в условиях повышенного риска (управленческого и экономического); повышение сложности и системности управленческой работы, отсутствие должных навыков создания и реформирования систем; потеря навыков идеологической и пропагандистской работы в организации; дискретная адаптивность людей к изменениям; кризис мотивации; негативная трансформация представления практических работников о современной трудовой деятельности; необходимость развития у современных работников совершенно новых групп способностей; применение манипулирования и других жестких психологических методов в качестве основных методов влияния на работников; склонность малых фирм к корпоративному разрастанию.

**Занятия семинарского типа  
(практические занятия)**

## Модуль 1. «Теория организации»

### Практическое занятие 1.2. «Научные школы и различные подходы к теории организации»

#### Теоретические вопросы

#### Теоретические вопросы

Подход к теории организации в «Тектология» А.А. Богданова

Подход к теории организации отечественных школ НОТ

Подход к теории организации «Индустриальная утопия» О.Ерманского,

Подход к теории организации «Социальная инженерия» А.К. Гастаева,

Подход к теории организации через конструктивизм Н.А. Витке

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1. Приведите пример организации **эдохократического типа**. Приведите основные признаки организации этого типа.

Задание 2. Приведите пример организации **многомерного типа**. Приведите основные признаки организации этого типа.

Задание 3. Приведите пример организации **партисипативного типа**. Приведите основные признаки организации этого типа

Задание 4. Приведите пример организации **сетевого типа**. Приведите основные признаки организации этого типа

### Практическое занятие 1.3 «Внешняя и внутренняя среда организации»

#### Теоретические вопросы

Сущность и содержание законов и принципов организации.

Принципы динамической организации и адаптация к внешним изменениям.

Принципы рационализации.

Дифференциация и интеграция. Внутренняя структура и принципы статической организации.

Анализ внутренней среды организации.

Анализ внешней среды организации. Неопределенности внешней среды.

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1.

Приведите в качестве примера любую социальную организацию. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды

Задание 2.

Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования: – университета; хлебокомбината; кафе– фитнес-клуба.

Задание 3.

Рассмотрите выбранную вами в задании 1 организацию как совокупность пяти подсистем:

Управляющей , обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей .  
 Каковы основные функции каждой из этих подсистем ?  
 Какие подразделения или отдельные должности могут входить в каждую из этих подсистем? Заполните таблицу

Подсистема организации	Основные функции	Подразделения и должности
Управляющая		
Обеспечивающая		
Преобразующая		
Сбытовая		
Обслуживающая		

Задание 4. Выскажите свое мнение о том, как скажется удаление каждой из подсистем на эффективности функционирования организации

Задание 5. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Укажите , какая из составляющих внутренней и внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом:

- за счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%;
- поставщики сырья повысили цены на 10%;
- спрос на продукцию резко повысился ;
- на должность руководителя организации назначен новый директор ;
- на Камчатке произошло извержение вулкана;
- один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск;
- в налоговый кодекс внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль;
- у инженера Иванова сломался компьютер ;
- предприятие – конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.

#### **Практическое занятие 1.4. «Виды и методы организационного планирования, постановка целей»**

##### Теоретические вопросы

1. В каких сферах функционирует планирование?
2. В чём заключается сущность планирования в условиях рыночной экономики?
3. Что является главной целью планирования для большинства российских предприятий?
4. Что служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования?
5. Что представляет собой план?
6. Что содержит план?
7. Что характеризует методика планирования?
8. Из каких видов управленческой деятельности состоит любая функция управления?
9. Что означает функция планирования?
10. В чём проявляется сущность планирования?
11. Пояснить смысл понятия "планирование по содержанию".

12. Пояснить смысл понятия "планирование по времени".
13. Назовите основные, классические принципы планирования.
14. Перечислите общеэкономические принципы планирования.
15. Сочетание каких принципов даёт известный принцип холизма?
16. Пояснить формы планирования.
17. Какие виды планов Вы знаете?
18. Какие плановые функции выполняются в рамках оперативно-календарного планирования?
19. Пояснить сущность технологии планирования.
20. Что понимают под методами планирования?
21. Какие методы планирования существуют в современной практике?
22. Назовите виды балансов, которые используются на уровне отдельных предприятий.
23. Что представляет собой технико-экономическое планирование?
24. Что представляет собой оперативное планирование?
25. В чём суть расчётно-аналитического метода?
26. Что включает в себя экспериментальный метод?
27. В чём суть отчётно-статистического метода?
28. Каково значение планирования в современной экономике?
29. Что даёт автоматизация планирования?

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задача 1. Предприятие ООО «Хозяйка» осуществляет пошив постельного белья и находится в одном из районов областного центра с численностью населения 216 тыс. чел. Предприятие работает два года, ежегодно реализуя в среднем 10–15 тыс. комплектов постельного белья. Аналогичную продукцию в указанном районе реализуют городская швейная фабрика (12 тыс. комплектов), а также иногородние швейные предприятия и оптовые поставщики (65 тыс. комплектов). Реально сложились следующие ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Хозяйка».

#### **Структура реализации продукции**

Продукция	Удельный вес в объеме, %	Цена единицы, р.
1,5-спальные комплекты постельного белья	60	715
2-спальные комплекты постельного белья	16	860
Пододеяльники	24	385
Наволочки (2 шт. на комплект)	24	126
Простыни	24	204

Определите:

- 1) потенциальный спрос в районе на постельное белье;
- 2) потенциальную емкость рынка постельного белья в районе;
- 3) реальную емкость рынка постельного белья. Составьте план сбыта постельного белья ООО «Хозяйка» на год в натуральных единицах и денежном выражении.



Задача 2. Обувная фабрика «Малыш» специализируется на производстве детской обуви. Производство и реализация детской обуви на планируемый квартал характеризуется следующими данными.

Обувь	Объем производства, пар	Остаток нереализованной продукции на складе, пар		Цена, р./пара
		на начало квартала	на конец квартала	
Ботинки	2000	-	120	530
Туфли	3200	100	300	320
Сапожки	1800	250	50	870
Полуботинки	3900	100	-	385

Определите:

- 1) объем продаж каждого вида обуви, нат.ед.;
- 2) планируемую выручку от реализации обуви за квартал, тыс. р.

Задача 3. Мебельное предприятие на производственной площади 700 м<sup>2</sup> осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м<sup>2</sup>. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену.

Определите:

- 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов;
- 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов;
- 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

Задача 4. Объем товарной продукции по отчету прошлого года составил на предприятии 5 400 тыс. р. Численность рабочих – 600 чел. По плану на следующий год предусматривается рост производительности труда на 10 % и снижение численности рабочих на 20 чел.

Определите:

- 1) объем товарной продукции по плану на год;
- 2) процент роста планового объема товарной продукции к уровню прошлого года

Задача 5. Согласно договорам на планируемый год, кирпичный завод должен поставить 2 332 тыс. шт. керамического кирпича двух видов: облицовочного и обычного М-100, при этом облицовочный кирпич по объему составляет 6 % от объема кирпича М-100. 85 % всего объема керамического кирпича будет поставлено специализированным строительным организациям и 15 % – индивидуальным застройщикам. Строительные организации 20 % кирпича израсходуют на производственное строительство, а 80 % – на жилищное. Индивидуальные застройщики приобретают кирпич для жилищного строительства. Составьте план сбыта продукции в натуральных единицах (тыс. шт.) по ассортименту, потребителям и назначению

Задача 6.

Парикмахерский салон «Чародеи» имеет два зала: женский на пять рабочих мест и мужской на три рабочих места. Один мужской мастер в среднем за час может обслужить 2 чел., а женский – 1,25 чел. Салон работает в две смены (по 6 ч каждая), без выходных

дней. Праздничные дни – нерабочие. В микрорайоне, где находится салон, проживает 123 500 чел., 50 % из них потенциально могут быть клиентами салона.

Определите:

- 1) годовую пропускную способность (производственную мощность) салона по обслуживанию клиентов;
- 2) уровень обеспечения жителей микрорайона услугами этого парикмахерского салона.

### **Практическое занятие 1.5. «Бизнес-процессы в организации»**

#### Теоретические вопросы

Теоретические вопросы

1. Виды процессов организации
2. Состав процессов организации в соответствии с рекомендациями Бенчмаркинговой палаты
3. Критерии ранжирования процессов при отборе для проведения реинжиниринга
4. Использование «критических факторов успеха» для определения важности процесса для достижения стратегических целей организации
5. Установления качественных характеристик процессов
6. Организация процедуры отбора бизнес-процессов для реинжиниринга

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание.1 Составьте примерный список бизнес-процессов крупного машиностроительного предприятия, осуществляющего изготовление легковых автомобилей.

Методические указания по выполнению задания

Процессы организации можно разделить на 2 группы: основные процессы; вспомогательные процессы; Основные процессы лежат на пути следования продукции сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (детали, товара, программного продукта, услуги и т. д.). В качестве схемы для выделения Основных Процессов можно использовать схему жизненного цикла продукции. В зависимости от особенностей конкретной организации выбираются те Процессы, которые есть в этой организации. При этом целесообразно соблюдать следующие правила:

Правило 1. Не существует перечня процессов, который бы соответствовал любой организации. Названия процессов в конкретных организациях могут не совпадать друг с другом, процессы можно объединять и исключать в зависимости от целей и особенностей конкретной организации. В данном случае важна суть дела: через Основные Процессы проходят производимая продукция и/или услуги и их компоненты (маркетинг, проект, входящие материалы и др.).

Правило 2. Основных процессов должно быть не более чем  $7 \pm 2$ . Эта цифра исходит из того, что высший руководитель, как любой человек, не может эффективно руководить и воспринимать информацию от большего количества основных направлений деятельности.

Правило 3. При выделении Процессов необходимо назначать лиц, ответственных за их результативность (Хозяев процессов). Каждый Процесс должен иметь ТОЛЬКО ОДНОГО ХОЗЯИНА.

Правило 4. Чтобы Хозяин мог влиять на ход Процесса и его результаты, ему должны быть выделены все необходимые ресурсы и полномочия и установлены Показатели эффективности Процесса, адекватно отражающие ход Процесса. По этим показателям (в том числе экономическим) Хозяин должен регулярно отчитываться перед высшим руководителем о результатах своей деятельности. Вспомогательные Процессы.

Кроме Основных Процессов в организации существуют еще и Вспомогательные Процессы. Эти Процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования Основных Процессов. К таким Процессам

относятся: Процесс подготовки, обучения и аттестации персонала. Процесс управления документацией. Данный Процесс устанавливает порядок разработки, утверждения и ведения документации, регламентирующей деятельность организации и ее отдельных подразделений, который обеспечивает эффективную работу всех Процессов. Процесс/процессы обеспечения. Вспомогательные Процессы обеспечивают работу Основных Процессов (сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, обеспечение работы офиса, информационное обеспечение, обеспечение финансовой поддержки, управление окружающей средой, PR-деятельность и связь с общественностью и т. д.). При выделении Вспомогательных Процессов действуют похожие правила.

Правило 1. Деятельность и персонал Вспомогательных Процессов не работают с Продукцией, составляющей цель деятельности организации напрямую, а обеспечивают работу Основных Процессов.

Правило 2. Количество Вспомогательных Процессов не должно быть более чем  $5 \pm 2$ . В ином случае высший руководитель теряет управление организацией по той же самой причине.

Правило 3 и Правило 4. Точно такие же, как для Основных Процессов.

Задание 2 Сформируйте перечень основных и вспомогательных процессов для следующих организаций (конкретные задания устанавливает для каждого студента преподаватель):

1. кондитерская фабрика
2. страховая компания
3. рекламное агентство
4. высшее учебное заведение
5. транспортная компания
6. туристическая фирма
7. крупный супермаркет, торгующий продуктами питания

## **Практическое занятие 1.6. «Основные модели организационных структур и организационная диагностика»**

### Теоретические вопросы

1. Назовите основные характеристики разделение организационных структур на типы.
2. Приведите краткую характеристику каждой из организационных структур.
3. В чем состоят отличительные особенности бюрократических и адаптивных организационных структур.

### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1.

Холдинг Extra сформирован путем покупки компаний из различных отраслей. На данный момент в его структуру входит несколько бизнес-направлений: торговля, производство стройматериалов, строительство, девелопмент. Каждое направление состоит из нескольких бизнес-единиц. Задача, которую ставит собственник холдинга, - получение прибыли каждой бизнес-единицей (обычно отдельным юридическим лицом).

Для осуществления централизованного управления холдингом была создана управляющая компания (УК), которая взяла на себя общие функции для всех бизнес-единиц по предоставлению «услуг управления» (служба безопасности, управление персоналом, финансово-экономическая служба).

Счета на оплату своих услуг УК выставляет компаниям, входящим в холдинг. На сегодняшний день не существует какой-либо единой политики определения суммы, на

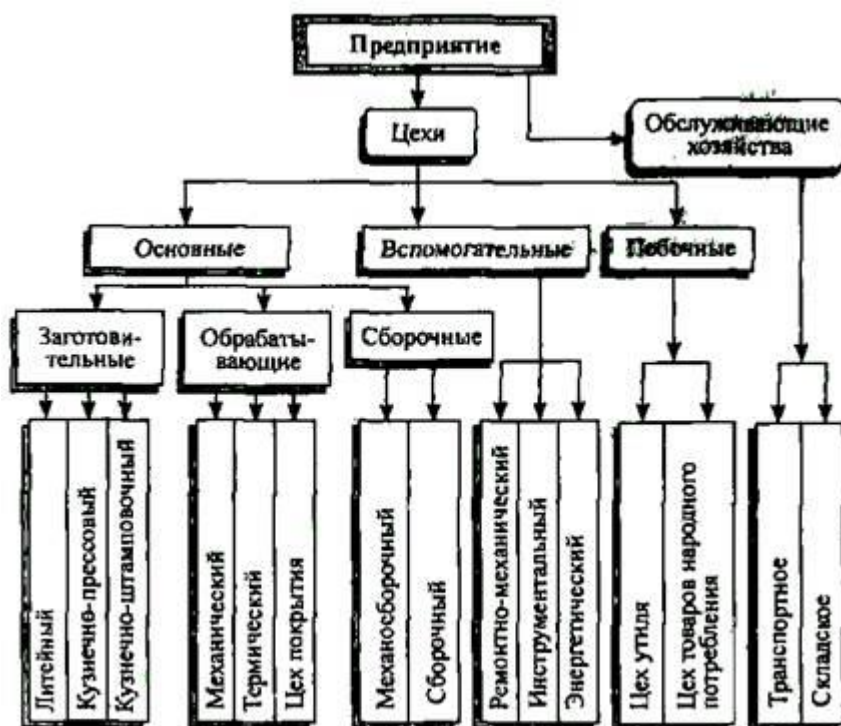
которую выставляются счета каждой бизнес-единице. При этом возможности привлечь внешних подрядчиков или организовать собственные вспомогательные подразделения у бизнес-единиц нет: такова политика собственника холдинга.

Первоначально сумма определялась как процент от выручки подразделения, затем от прибыли. В дальнейшем, когда такая система привела к тому, что эти проценты перестали покрывать затраты управляющей компании, сумму стали распределять пропорционально сначала выручке, а затем и прибыли.

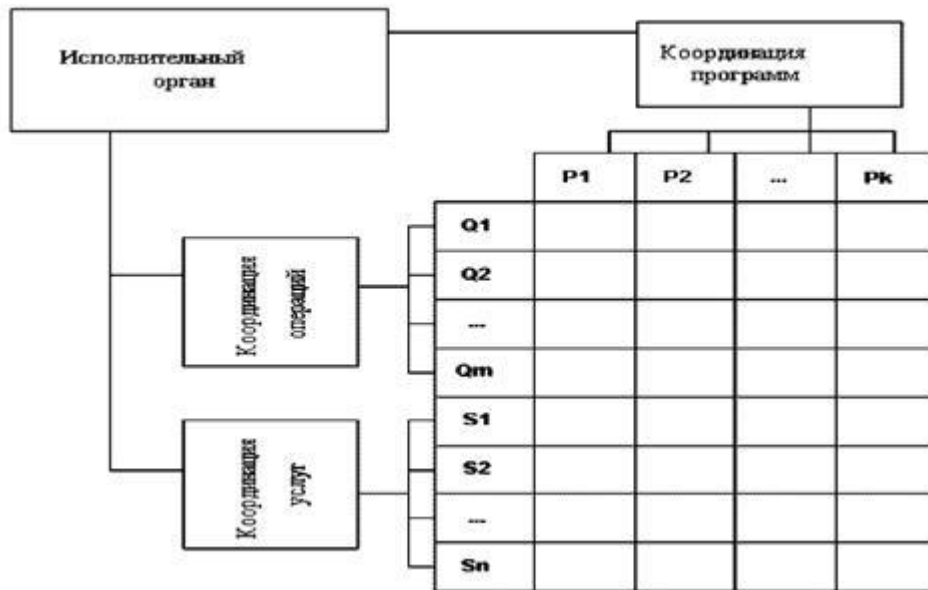
Это привело конфликту между бизнес-единицами и УК: подразделения отказываются платить за услуги УК, т.к. не имеют влияния на определение их стоимости.

Каким образом организовать взаимодействие управляющей компании и бизнес-единиц, чтобы, с одной стороны, система была максимально прозрачна и понятна для подразделений, а с другой - эффективна с точки зрения всего холдинга (с точки зрения управляемости и минимизации административных расходов)?

Задание 2. Определить тип организационной структуры, выделить сильные и слабые стороны, вероятные проблемы, тип лидерства, информационные потоки.



Задание 3. Определить тип организационной структуры, выделить сильные и слабые стороны, вероятные проблемы, тип лидерства, информационные потоки.



Задание 4. Определить тип организационной структуры, выделить сильные и слабые стороны, вероятные проблемы, тип лидерства, информационные потоки.



### Практическое занятие 1.7 «Проектирование организационных систем»

#### Теоретические вопросы

1 Механистическая и органическая модели организационного проектирования.

- 2 Теории учета случайностей
- 3 Окружающие условия и организационное проектирование.
- 4 Экспертиза проектов.

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

**Задание 1.** Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, по сфере деятельности, по размерам, по организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации.

**Задание 2.** Продемонстрируйте на примерах, как будет осуществляться разделение труда в вашей организации?

**Задание 3.** Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая организация? По какому признаку вы будете создавать подразделения? Какие виды связей будут осуществляться между подразделениями? Что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями: дифференциация или интеграция и почему?

**Задание 4.** Определите, какая вам необходима структура управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная)? Какое количество иерархических уровней управления предполагается в проектируемой организации? Какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава? Как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации? Что вы предпочтете: централизацию или децентрализацию полномочий и почему?

**Задание 5.** Постройте на графической модели структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится.

**Задание 6.** Какие методы вы использовали при проектировании структуры организации?

### **Практическое занятие 1.8. «Организация как система: характеристики и эффективность»**

#### Теоретические вопросы

- 1 Подходы к определению эффективности.
- 2 Критерии эффективности организации
- 3 Методы определения эффективности.
- 4 Методы анализа управленческих решений

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

**Задание 1.** Дайте основные характеристики организации: размер, административный компонент, специализация, стандартизация, централизация, конфигурация, жизненный цикл и др. (организация по выбору студента).

**Задание 2.** Рассчитать точку окупаемости для предприятия, имеющего следующие основные экономические показатели: общие постоянные издержки – 800 руб.; переменные издержки единицы продукции – 1, 6 руб.; цена реализации единицы продукции – 2 руб.

**Задание 3.** Производственная мощность предприятия – 1 000 ед., це- на 20 тыс. руб. Постоянные затраты – 4 млн руб., переменные расходы на ед. продукции – 12 тыс. рублей.

Рассчитать безубыточный объем продаж, зону безопасности предприятия (запас финансовой прочности), объем продаж, который гарантирует предприятию сумму прибыли 1 млн руб.

Задание 3. Рассчитать в натуральном выражении объем продаж продукции, позволяющей предприятию достигать хотя бы нулевой рентабельности, если известно, что рыночная цена (Ц) за штуку продукции равна 10 ден.ед., постоянные операционные издержки (Ипост) – 1000 ден.ед, удельные переменные расходы – (Рпер) - 8 ден. ед.

Задание 4 Максимизация прибыли, которую получает организация, является главной задачей менеджера. Социальная ответственность перед обществом менеджера в данном ключе рассматривает определенные действия и благодаря им обеспечивает решение социальных проблем, которые стоят перед страной. Исходя из этого существует два мнения. Сторонники одного мнения считают, что социальные проблемы должны быть возложены только на "плечи" государства, а бизнес должен "делать деньги" и платить налоги. Они обосновывают свое мнение тем, что помощь бизнеса в социальной области ведет к снижению прибыли организации, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек и другим отрицательным последствиям. Сторонники другого мнения считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и их действия, способствуют решению социальных проблем, при этом могут оказать пользу предпринимателям, т.е. создать им положительный имидж и стать неплохой рекламой.

Вопросы: 1. Какого мнения придерживаетесь Вы и почему?

Задание 5. Должна ли, по вашему мнению, быть социальная ответственность бизнеса в современной России, и должен предприниматель выполнять дополнительные социальные обязательства перед страной?

Задание 6. Какие формы может принимать социальная поддержка предпринимателями? На уровне какой социальной помощи должна или может оказываться эта поддержка?

Задание 7. Руководство предприятия собирается внедрить новую машину, которая выполняет операции, производимые в настоящее время вручную. Машина стоит вместе с установкой \$5,000 со сроком эксплуатации 5 лет и нулевой ликвидационной стоимостью. По оценкам финансового отдела предприятия внедрение машины за счет экономии ручного труда позволит обеспечить дополнительный входной поток денег \$1,800. На четвертом году эксплуатации машина потребует ремонт стоимостью \$300.

Экономически целесообразно ли внедрять новую машину, если стоимость капитала предприятия составляет 20%.

Задание 8. Предприятие планирует вложить деньги в приобретение нового приспособления которое стоит \$3,170 и имеет срок службы 4 года с нулевой остаточной стоимостью. Внедрение приспособления по оценкам позволяет обеспечить входной денежный поток \$1,000 в течение каждого года. Руководство предприятия позволяет производить инвестиции только в том случае, когда это приводит к отдаче хотя бы 10% в год.

Задание 9. Компания планирует приобрести новое оборудование по цене \$36,000, которое обеспечивает \$20,000 экономии затрат (в виде входного денежного потока) в год в течение трех ближайших лет. За этот период оборудование подвергнется полному износу. Стоимость капитала предприятия составляет 16%, а ожидаемый темп инфляции - 10% в год.

Задание 10. Необходимо оценить значение внутренней нормы доходности инвестиции объемом \$6,000, который генерирует денежный поток \$1,500 в течение 10 лет.

Предприятие требует как минимум 14 процентов отдачи при инвестировании собственных средств. В настоящее время предприятие располагает возможностью купить новое оборудование стоимостью \$84,900. Использование этого оборудования позволит увеличить объем выпускаемой продукции, что в конечном итоге приведет к \$15,000 дополнительного годового денежного дохода в течение 15 лет использования оборудования. Вычислите чистое современное значение проекта, предположив нулевую остаточную стоимость оборудования через 15 лет.

**Задание 11.** Предприятие имеет два варианта инвестирования имеющихся у него \$100,000. В первом варианте предприятие вкладывает в основные средства, приобретая новое оборудование, которое через 6 лет (срок инвестиционного проекта) может быть продано за \$8,000; чистый годовой денежный доход от такой инвестиции оценивается в \$21,000.

Согласно второму варианту предприятие может инвестировать деньги в рабочий капитал (товарно-материальные запасы, увеличение дебиторских) и это позволит получать \$16,000 годового чистого денежного дохода в течение тех же шести лет. Необходимо учесть, что по окончании этого периода рабочий капитал высвобождается (продаются товарно-материальные запасы, закрываются дебиторские счета).

Какой вариант следует предпочесть, если предприятие рассчитывает на 12% отдачи на инвестируемые им денежные средства? Воспользоваться методом чистого современного значения.

**Задание 12.** Предприятие планирует крупный инвестиционный проект, предусматривающий приобретение основных средств и капитальный ремонт оборудования, а также вложения в оборотные средства по следующей схеме:

\$130,000 - исходная инвестиция до начала проекта;

\$25,000 - инвестирование в оборотные средства в первом году;

\$20,000 - инвестирование в оборотные средства во втором году;

\$15,000 - дополнительные инвестиции в оборудование на пятом году;

\$10,000 - затраты на капитальный ремонт на шестом году.

В конце инвестиционного проекта предприятие рассчитывает реализовать оставшиеся основные средства по их балансовой стоимости \$25,000 и высвободить часть оборотных средств стоимостью \$35,000.

Результатом инвестиционного проекта должны служить следующие чистые (т.е. после уплаты налогов) денежные доходы:

1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год
\$20,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$50,000	\$50,000	\$20,000	\$10,000

Необходимо рассчитать чистое современное значение инвестиционного проекта и сделать вывод о его эффективности при условии 12-ти процентной требуемой прибыльности предприятия на свои инвестиции.

### **Практическое занятие 1.9. «Инновации и изменения в организациях»**

#### Теоретические вопросы

1. Сформулируйте основные принципы международной практики оценки эффективности инвестиций.
2. В чем состоит основная схема оценки эффективности капитальных вложений с учетом стоимости денег во времени?
3. Перечислите основные показатели эффективности инвестиционных проектов.
4. В чем сущность метода дисконтированного периода окупаемости?



5. Как применяется метод дисконтированного периода окупаемости для сравнительной эффективности альтернативных капитальных вложений?
6. Сформулируйте основной принцип метода чистого современного значения.
7. Каким критерием руководствуются при анализе сравнительной эффективности капитальных вложений по методу чистого современного значения?
8. Какова интерпретация чистого современного значения инвестиционного проекта?
9. Как изменяется значение чистого современного значения при увеличении показателя дисконта?
10. Какую экономическую сущность имеет показатель дисконта в методе чистого современного значения?
11. Перечислите типичные входные и выходные денежные потоки, которые следует принимать во внимание при расчете чистого современного значения инвестиционного проекта.
12. Как распределяется ежегодный денежный доход предприятия, который получается за счет капитального вложения?
13. Какие два подхода используются для учета инфляции в процессе оценки эффективности капитальных вложений?
14. Как происходит учет инфляции при оценке показателя дисконта?
15. Дайте определение внутренней нормы прибыльности инвестиционного проекта?
16. Сформулируйте сущность метода внутренней нормы прибыльности.
17. Можно ли в общем случае вычислить точное значение внутренней нормы прибыльности?
18. Какие Вам известны методы расчета внутренней нормы прибыльности?
19. Как использовать метод внутренней нормы прибыльности для сравнительного анализа эффективности капитальных вложений?
20. Каким подходом следует воспользоваться при сравнительной оценке эффективности капитальных вложений, когда трудно или невозможно оценить денежный доход от капитальных вложений?

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

**Задание 1.** Предприятие требует как минимум 18 процентов отдачи при инвестировании собственных средств. В настоящее время предприятие располагает возможностью купить новое оборудование стоимостью \$84,500. Использование этого оборудования позволит увеличить объем выпускаемой продукции, что в конечном итоге приведет к \$17,000 дополнительного годового денежного дохода в течение 15 лет использования оборудования. Вычислите чистое современное значение проекта, предположив, что после окончания проекта оборудование может быть продано по остаточной стоимости \$2,500.

**Задание 14.** Предприятие планирует новые капитальные вложения в течение трех лет: \$90,000 в первом году, \$70,000 - во втором и \$50,000 - третьем. Инвестиционный проект рассчитан на 10 лет с полным освоением вновь введенных мощностей лишь на пятом году, когда планируемый годовой чистый денежный доход составит \$75,000. Нарастание чистого годового денежного дохода в первые четыре года по плану составит 40%, 50%, 70%, 90% соответственно по годам от первого до четвертого. Предприятие требует как минимум 18 процентов отдачи при инвестировании денежных средств.

Необходимо определить

- чистое современное значение инвестиционного проекта,
- дисконтированный срок окупаемости.

Как изменится Ваше представление об эффективности проекта, если требуемый показатель отдачи составит 20%.

**Задание 2.** Предприятие имеет два варианта инвестирования имеющихся у него \$200,000. В первом варианте предприятие вкладывает в основные средства, приобретая новое

оборудование, которое через 6 лет (срок инвестиционного проекта) может быть продано за \$14,000; чистый годовой денежный доход от такой инвестиции оценивается в \$53,000. Согласно второму варианту предприятие может инвестировать деньги частично (\$40,000) в приобретение новой оснастки, а оставшуюся сумму в рабочий капитал (товарно-материальные запасы, увеличение дебиторских). Это позволит получать \$3,4000 годового чистого денежного дохода в течение тех же шести лет. Необходимо учесть, что по окончании этого периода рабочий капитал высвобождается (продаются товарно-материальные запасы, закрываются дебиторские счета).

Какой вариант следует предпочесть, если предприятие рассчитывает на 14% отдачи на инвестируемые им денежные средства? Воспользоваться методом чистого современного значения.

**Задание 3.** Предприятие рассматривает инвестиционный проект, предусматривающий приобретение основных средств и капитальный ремонт оборудования, а также вложения в оборотные средства по следующей схеме:

- \$95,000 - исходная инвестиция до начала проекта;
- \$15,000 - инвестирование в оборотные средства в первом году;
- \$10,000 - инвестирование в оборотные средства во втором году;
- \$10,000 - инвестирование в оборотные средства в третьем году;
- \$8,000 - дополнительные инвестиции в оборудование на пятом году;
- \$7,000 - затраты на капитальный ремонт на шестом году;

В конце инвестиционного проекта предприятие рассчитывает реализовать оставшиеся основные средства по их балансовой стоимости \$15,000 и высвободить оборотные средства.

Результатом инвестиционного проекта должны служить следующие чистые (т.е. после уплаты налогов) денежные доходы:

1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год
\$15,000	\$25,000	\$30,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$30,000	\$20,000

Необходимо рассчитать чистое современное значение инвестиционного проекта и сделать вывод о его эффективности при условии 14-ти процентной требуемой прибыльности предприятия на свои инвестиции.

**Задание 4.** Проект, требующий инвестиций в размере \$160000, предполагает получение годового дохода в размере \$30000 на протяжении 15 лет. Оцените целесообразность такой инвестиции, если коэффициент дисконтирования - 15%.

**Задание 5.** Проект, рассчитанный на 15 лет, требует инвестиций в размере \$150000. В первые 5 лет никаких поступлений не ожидается, однако в последующие 10 лет ежегодный доход составит \$50000. Следует ли принять этот проект, если коэффициент дисконтирования равен 15%?

**Задание 6.** Анализируются проекты (\$):

	IC	C1	C2
A	-4000	2500	3000
Б	-2000	1200	1500

Ранжируйте проекты по критериям IRR, NPV, если  $r = 10\%$ .

**Задание 7.** Для каждого из нижеприведенных проектов рассчитайте NPV и IRR, если значение коэффициента дисконтирования равно 20%.

A	-370	-	-	-	-	1000
B	-240	60	60	60	60	-
C	-263,5	100	100	100	100	100

**Задание 8.** Проанализируйте два альтернативных проекта, если цена капитала 10%.

A	-100	120			
B	-100	-	-	-	174

**Задание 9.** Сравните по критериям NPV, IRR два проекта, если стоимость капитала 13%:

A	-20000	7000	7000	7000	7000
B	-25000	2500	5000	10000	20000

## Модуль 2. «Организационное поведение»

**Практическое занятие 2.2. Личность работника как субъект и объект организационного поведения. Этапы жизни человека в организации.**

### Теоретические вопросы

1. Понятие трудового потенциала человека.
2. Профессионализм, его компоненты.
3. Содержание работы менеджера.
4. Роли менеджера в организации.
5. Уровни менеджерских обязанностей.

### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1. Определите тип акцентуации у литературных персонажей

Персонаж	Психологические особенности
Скарлетт О' Хара («Унесенные ветром» М. Митчелл)	Стремление быть в центре внимания выраженная эмоциональная неустойчивость, артистизм, склонность к фантазированию, лживость.

Коробочка («Мёртвые души» Н.В. Гоголь)	Склонность к занудству, нравоучениям, неразговорчивость, настороженность, недоверие по отношению к людям, мстительность, злопамятность, педантичность, одержимость одной идеей.
Ноздрев («Мёртвые души» Н.В. Гоголь)	Недостаточная управляемость, ослабление контроля над влечениями, повышенная импульсивность, грубость, склонность к хамству, конфликтам, раздражительность, вспыльчивость.
Шерлок Холмс («Приключения Шерлока Холмса» К. Дойль)	Пунктуален, аккуратен. Скрупулезность – качество личности, которое выражается в особой тщательности и точности до мелочей; добросовестный; склонен жестко следовать плану; в выполнении действий усидчив, ориентирован на высокое качество работы и особую аккуратность, склонен к частым самопроверкам.
Наташа Ростова («Война и мир» Л.Н. Толстой)	Эмоциональность, чувственность, тревожность, болтливость, боязливость, впечатлительность, сопереживание другим людям или животным, отзывчивость, мягкосердечность. В любви ранима.
Андрей Болконский («Война и мир» Л.Н. Толстой)	Частые периодические смены настроения, зависимость от внешних событий, жажда деятельности, повышенная говорливость, «скачка» идей. Печальные – подавленность, замедленность реакций и мышлений

Задание 2. Выбрать правильные ответы:

1. Критериальная основа поведения человека складывается из ...

представлений, понятий, опыта, суждений  
взглядов, убеждений, знаний, концепций  
расположений, ценностей, верований, принципов  
ситуации, целей, восприятия, установок

2. Три общих правила обработки информации человеком, позволяющих свести ее до образов:

установление аналогий  
установление соотношения информации и ее источника  
завершение оценки истинности информации  
установление сферы использования информации  
установление соотношения истинности и ложности информации  
завершение интерпретации информации  
установление соотношения фигуры и фона  
завершение образов  
установление сходства и приблизительности

3. Процессы из которых складывается восприятие человеком организационного окружения:

получения и изучения информации  
отбора и систематизации информации  
исследования окружения и его постижения  
получения и усвоения информации

4. Два способа систематизации информации человеком:  
аналитическая обработка информации и с помощью опыта, знаний, представлений, образов  
систематическая обработка информации и с помощью образования, сведений, теорий, концепций  
логическая обработка информации и с помощью чувств, предпочтений, эмоций, убеждений  
эмоциональная обработка информации и с помощью понятий, категорий, формул, теорий

### **Практическое занятие 2.3. Личность работника как субъект и объект организационного поведения. Этапы жизни человека в организации.**

#### Теоретические вопросы

1. Вхождение человека в организацию. Условия адаптации.
2. Научение поведению в организации. Типы поведения.
3. Рольевые аспекты взаимодействия человека и организации.

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1. Выбрать правильные ответы:

1. Два способа систематизации информации человеком:  
аналитическая обработка информации и с помощью опыта, знаний, представлений, образов  
систематическая обработка информации и с помощью образования, сведений, теорий, концепций  
логическая обработка информации и с помощью чувств, предпочтений, эмоций, убеждений  
эмоциональная обработка информации и с помощью понятий, категорий, формул, теорий
2. Стереотипизация – это ...  
выбор из множества явлений наиболее типичных  
сведение множества наблюдаемых фактов к наиболее простому  
выбор наиболее характерного состояния объекта из множества состояний  
сведение сложного и оригинального явления к упрощенному представлению
3. Три группы характеристик воспринимаемого человека, оказывающих влияние на его восприятие окружающими:  
пол, возраст, образование  
физические, социальные, «анкетные» данные  
аура, харизма, внешний вид  
поведение, стиль, манеры
4. Три составляющие, под влиянием которых складывается восприятие человека человеком:  
воспринимаемый человек; воспринимающий человек; ситуация восприятия  
сведений о человеке; поведения человека; цели восприятия  
должности человека; возраста человека; необходимости контакта  
харизмы личности; ауры человека; организационного окружения

### **Практическое занятие 2.4. Организационная культура как условие формирования организационного поведения.**

#### Теоретические вопросы

1. Социальная среда организации и организационная культура.
2. Аспекты организационной культуры, ее единство в организации.
3. Содержание организационной культуры. Функции ОК.
4. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации.
5. Методики диагностики организационной культуры.

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

1. Составьте список групп, которые в нашей культуре являются объектами предрассудков и стереотипов; эти группы могут выделяться на основе пола, расы, этнической принадлежности, сексуальной ориентации, религии и т. д.
2. Выберите одну из групп в вашем списке.
3. Определите несколько позитивных и негативных стереотипов, ассоциирующихся с этой группой.
4. Ответьте и обсудите в группе следующие вопросы: Представьте последствия предрассудков на рабочем месте. Каким образом предрассудки и стереотипы затрагивают рабочих, менеджеров, отношения между людьми и организацию в целом? Подумайте, как бы вы захотели изменить свои собственные ложные установки и побудить окружающих сделать то же самое.

### **Практическое занятие 2.5. Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в организации.**

#### Теоретические вопросы

1. Понятие человеческого капитала. Сущность карьеры, ее содержание.
2. Характер карьерного цикла.
3. Управление карьерой работника. Эффективность карьеры.
4. Поведенческий маркетинг и компетенция персонала.

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1. Найти правильные ответы

1. Удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации является задачей...

каждого члена организации

коллег, непосредственно контактирующих с новым человеком

**управления организацией**

отдела кадров

2. Три задачи, которые должна решить организация на этапе вхождения нового работника в организационное окружение:

создать доброжелательную атмосферу

ознакомить с новыми нормами поведения

понять цели, с которыми человек пришел в организацию

объяснить, что именно организация ожидает от него

**разрушить старые поведенческие нормы входящего человека**

**заинтересовать его в работе**

**привить ему новые нормы поведения**

3. При изучении системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов организации новому человеку необходимо ...

**знать только те из них, которые являются ключевыми на первом этапе**

**взаимодействия человека и организации**

собрать максимально возможное количество информации о системе ценностей, норм и т.д., характерных для данной организации

довольствоваться информацией предоставленной работодателем

обговорить все интересующие с руководителем и выяснить, какие нормы являются формальными, а какие необходимо соблюдать

4. Вхождение нового человека в организацию сопряжено с ...

адаптацией к физической среде

**адаптацией к социальной среде**

коррекцией или изменением поведения человека

изменениями и модификациями в организации

## **Практическое занятие 2.6. Коммуникативное поведение в организации**

### Теоретические вопросы

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

1. **Упражнение «Круг».** Студенты садятся лицом друг к другу таким образом, что образуют две концентрические окружности. Внешний круг - подвижный (студенты по команде преподавателя перемещаются по часовой стрелке, меняя партнера), внутренний неподвижный (участники не сходят с мест). При общении с каждым из новых партнеров стоит задача вступления в контакт и проведения беседы. На это каждый раз отводится до трех минут. Возможные ситуации задает ведущий:

- первое общение с руководителем (менеджером) после его прибытия в коллектив;
- вам необходимо занять денег у малознакомого сослуживца;
- вы узнали, что ваш сослуживец дурно отозвался о вас в компании;
- представился случай выяснить отношения наедине;
- беседа с подчиненным, который пользуется в коллективе неформальным авторитетом, но не является образцом дисциплины.

Ответьте на вопросы:

Каких качеств, необходимых для общения, не хватает по вашему мнению у вас?

Каких качеств, необходимых для общения, не хватает в других людях?

## **Практическое занятие 2.7. Типы взаимоотношений человека и рабочей группы.**

### **Групповое поведение.**

#### Теоретические вопросы

1. Общая характеристика рабочей группы.
2. Индивид и группа. Типы поведения индивида в организации.
3. Факторы делового поведения.
4. Формирование эффективной группы.

#### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1. Начертите таблицу, распределив факторы развития групп на внешние и внутренние:

- система общественных отношений; значимость производства
- техническая оснащенность
- взаимодействие с другими коллективами
- фонд заработной платы
- качества личности руководителя

## **Практическое занятие 2.8. Власть и авторитет в организации.**

### Теоретические вопросы

1. Общее понятие власти.
2. Источники власти в организации.
3. Лидерство и власть.

### Задачи и упражнения для аудиторной работы

1. Практикующее упражнение. Решение конкретной ситуации.

#### Конфликт в банке

В городе N с 500-тысячным населением образовался коммерческий банк «Эльдорадо». Учредителями банка стали крупнейшие коммерческие предприятия города. Совет Учредителей банка (СУБ) состоял, в основном, из директоров этих предприятий, чьи

свободные финансовые средства составили основную часть уставного капитала коммерческого банка «Эльдорадо». Генеральным директором банка был назначен 49-летний Абрамов Петр Иванович, проработавший в банковской сфере более 20 лет, заслуживший почет и уважение среди коллег и товарищей и имеющий большой послужной список. Необходимо учесть, что Абрамов состоял в дружеских отношениях с некоторыми членами Совета Учредителей коммерческого банка. В марте этого в связи с обострившейся болезнью Абрамов ушел на пенсию по состоянию здоровья. К этому времени за 5 лет работы коммерческий банк под его руководством достиг внушительных успехов в сфере кредитно-банковской деятельности, что ставилось в заслугу руководителю.

На собрании персонала коммерческого банка «Эльдорадо», где присутствовали 72 работника, включая охрану и обслуживающий технический персонал, на пост генерального директора были выдвинуты 3 кандидатуры:

- ◆ 46-летний Гвоздев Николай Львович, заместитель генерального директора и его первый помощник, прекрасный администратор и приверженец консервативного пути дальнейшего развития и деятельности банка. По его словам, при нем будет все, как при Абрамове, специально подчеркивая свое профессиональное сходство в выборе организационно-производственных методик и технологий, выработанных за годы совместной работы и многолетней дружбы.
- ◆ 42-летний Ступин Игорь Семенович, заместитель генерального директора по кадрам и начальник отдела по международным связям и связям с общественностью, великолепный оратор, «лицо банка», представитель банка на многих конференциях в стране и за границей. В профессиональном мировоззрении его позиция не выявляла каких-либо определенных характерных черт.
- ◆ 29-летний Бойко Александр Сергеевич, новоиспеченный заместитель генерального директора по финансам, бывший управляющий отделением в одном из районов города (филиала), приверженец радикальных изменений в структуре организации и в сфере дальнейшего функционирования банка. По его словам, структура деятельности банка должна претерпеть кардинальные перемены, исходя из опыта большинства крупных зарубежных банков.

Присутствующие на собрании члены СУБ выступили с положительными рекомендациями в адрес Гвоздева, что вызвало резонанс среди персонала банка и поколебало чашу весов в сторону этого кандидата. По всей видимости, СУБ видел в Гвоздеве правомерного преемника на посту генерального директора банка. Ступин снял свою кандидатуру в пользу Гвоздева, что можно было сделать и раньше, но в данный момент выглядело не столько благородно, сколько благоразумно. Позднее Ступин стал первым заместителем генерального директора, правой рукой Гвоздева.



За кандидатуру Бойко голосовали представители отделений банка в районах города (филиалов) и молодой контингент персонала. Подкупала в нем ученая степень кандидата экономических наук, молодой задор и напористость, приемлемость нововведений и отсутствие боязни их внедрения. По итогам голосования генеральным директором банка «Эльдорадо» стал Гвоздев, заверивший персонал о дальнейшей работе банка как при прежнем руководителе « а-la Абрамов». Смена руководителя всегда приводит к смене его окружения, что и случилось почти сразу же после избрания нового руководителя. Конъюнктура должностного положения заставила многих работников идти на различные внеорганизационные контакты с новым руководителем, который в свою очередь формировал свое окружение не по профессиональным качествам, а в силу своих привязанностей и побуждений.

Работники, не обратившие на себя внимание, и не добившиеся его расположения к себе, либо не пытавшиеся это сделать, составили оппозицию руководителю и его окружению. К ним примкнули работники, недовольные результатами выбора генерального директора банка. Лидером такой неформальной группы негласно считался Бойко, хотя по исполнению своих должностных обязанностей он не вызывал нареканий со стороны руководства. Это привело к тому, что персонал банка был разделен на 2 группы: «неудобных», т.е. окружение Бойко, работники, открыто выступающие с критикой в адрес руководства, и остальной контингент, поддерживающий начальство или смилившийся с новым положением. Дальнейшая работа в банке постоянно приводила к разного рода ссорам, конфликтам между представителями этих групп, открытому несогласию в решении различных задач, сопротивлению предложений другой стороны.

Гвоздев, как руководитель организации, в начальный период развития конфликта не придавал или не захотел придать должного внимания и не предпринял никаких мер по сглаживанию нарастающей ситуации. Попытка распределения различных задач среди разделившегося коллектива привела к неравномерному распределению материальных и финансовых ресурсов, выполнению работы в зависимости от значимости работы и способов выполнения, что больше противопоставляло одних работников другим. Руководство коммерческого банка в лице Гвоздева и его помощников приняло ряд решительных мер по предотвращению конфликта среди персонала банка: перевело одних работников в другие отделы, понизило других в должности, наложило на третьих штрафные санкции или уволило из банка третьих или создало все условия для увольнения. На вакантные освободившиеся должности набирались работники без прохождения различных форм конкурсного отбора, как правило, состоящие в дружеских или родственных связях с руководством банка, либо состоящих на хорошем счету у начальства.

Некоторые действия, требовавшие совместной разработки и комплексного решения, осуществлялись под непосредственной ответственностью генерального директора. Пути разрешения создавшегося конфликта Гвоздев видел лишь в кардинальных методах авторитарного руководителя, обладающего значительной властью и влиянием на подчиненных.

При таком положении, не желая подчиняться волюнтаристским решениям руководителя и идти на компромисс, Бойко вынужден был уволиться, этому последовали его соратники, и в организации не оказалось оппозиции руководству. Не смотря на это, положение дел в банке резко ухудшилось. Конфликт, длившийся около года, подорвал внутреннюю атмосферу организации, настроил персонал крайне негативно по отношению к выполнению поставленных задач и общих целей, вылился из сферы внутриорганизационного общения и отразился на результатах финансовой и хозяйственной деятельности банка. Дальнейшие мероприятия по улучшению финансового положения банка, различные разработки методов комплексного решения задач не привели

к положительным результатам деятельности банка. Начавшийся кризис все более разрастался, и ряд радикальных акций руководства только усугубил без того непрочное положение дел банка на финансовом рынке.

Прекратившийся было конфликт опять вспыхнул с новой силой. Во всех бедах винили Гвоздева, которому, скорее всего, придется покинуть пост генерального директора, та же участь ждет и ближайшее окружение, не отвечающее профессиональным требованиям. Существующее положение требует и смены приоритетов в сфере банковской и коммерческой деятельности. По мнению членов СУБ и большинства работников это сможет сделать новый руководитель в лице ушедшего Бойко, которому будет предложено занять главный пост в банке.

Вопросы:

1. Определите вид конфликта, происшедшего в банке.
2. Каковы причины и последствия конфликта?
3. Какие методы разрешения конфликта вы предложите?

## **Практическое занятие 2.9. Мотивационная основа организационного поведения.**

### Теоретические вопросы

1. Понятие мотивации, ее место в формировании поведения.
2. Теории мотивации. Теория обогащения труда.
3. Механизмы и типологии мотивации работника

### Задачи и упражнения для аудиторной работы

Задание 1. Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей. На стойке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

### **ДЕЛОВАЯ ИГРА №1 «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»**

*Цель занятия* - развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

**Задание.** Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

#### **Ситуации**

- 1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
- 3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
- 4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
- 5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

- 6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
- 7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
- 8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
- 9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
- 10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

#### **Схема мотивационного процесса**

1. Анализ ситуации:  
место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);  
участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).

2. Определение проблемы:  
формулировка проблемы;  
причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):  
выявление потребностей работников;  
определение иерархии потребностей;  
анализ изменения потребностей;  
«потребности - стимулы»;  
стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:  
создание условий, отвечающих потребностям;  
обеспечение вознаграждения за результаты;  
создание уверенности в возможности достижения цели;  
создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:  
контроль за ходом мотивационного процесса;  
сравнение полученных результатов с требуемыми;  
корректировка стимулов.

#### **Порядок выполнения работы**

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.

2. Этап формирования подгруппы:

2.1 координатор процесса реализации задания;

2.2 помощник координатора;

2.3 эксперт;

2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.

Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;

6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

#### **Практическое занятие 2.10. Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте. Современные проблемы управления организационным поведением**

##### Теоретические вопросы

1. Понятие о мотивации трудового поведения и ее первоначальные концепции.
2. Иерархическая теория мотивации А. Маслоу.
3. Теория мотивации Д. Мак-Клелланда.
4. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
5. Теория ожиданий В. Врума.
6. Мотивационная теория справедливости П. Гудмена.
7. Комплексная процессуальная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера.
8. Актуальные проблемы управления ОП.
9. Факторы внешней среды
10. Факторы внутренней среды

### Задачи и упражнения для аудиторной работы

1. Какие существуют основные теории мотивации и в чем их различия?
2. Что включает в себя мотивация?
3. Какие методы мотивации персонала актуальны в современных организациях?
4. Опираясь на пирамиду А. Маслоу, подготовьте список из возможных мотивирующих средств на примере конкретной организации.
5. Проанализируйте проблемы и возможности своевременного и конкретного поощрения работника за достижение.
6. Как определить своевременность и конкретность стимулирования персонала в организации?

#### **Задание 1. Системы поощрения.**

Проанализируйте проблемы и возможности своевременного и конкретного поощрения работника на примере конкретного предприятия.

1. Какие цели организации должны при этом быть достигнуты?
2. Стоит ли поощрять весь коллектив (группу, команду) или поощрение должно носить индивидуальный характер?
3. Обоснуйте свой ответ, используя пройденный теоретический материал.

#### **Задание 2.**

1. Обоснуйте влияние негативной трансформации представления практических работников о современной трудовой деятельности на управление организационным поведением.
2. Обоснуйте влияние повышения сложности и системности управленческой работы

## **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

### **Модуль 1. «Теория организации»**

#### **Тема 1.1. Теория организации и ее место в системе научных знаний**

*Подготовка устного ответа на вопросы*

1. Основные исторические аспекты организации коллективных взаимодействий.
2. Черты и свойства организации в современном мире.
3. Существенное проникновение во внутреннее строение организации.
4. Действия по поддержанию сбалансированности системы в организации.
5. Совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития в России и за рубежом.

6. Сравнительный анализ тенденций организационных изменений в России.
7. Обоснование направлений путей развития организационной системы.

**Тема 1.2.** Научные школы и различные подходы к теории организации

*Подготовка устного ответа на вопросы:*

1. Рассмотрение организации с позиции классической школы управления.
2. Рассмотрение организации с позиции научной школы управления.
3. Эволюционное развитие организационных форм.

**Тема 1.3.** Внешняя и внутренняя среда организации

*Подготовка устного ответа на вопросы:*

1. Концепции модели Лоуренса и Лорша.
2. Неопределенность среды, информационные процессы и адаптивное проектирование стратегий, нивелирование отрицательного влияния внешних условий: снижение потребности в информации, создание свободных ресурсов отдельных подразделений, формирование внешних сетей для отношений, инвестирование в вертикальные информационные системы.

**Тема 1.4.** Виды и методы организационного планирования, постановка целей

*Подготовка устного ответа на вопросы:*

1. Значение целей и планов в организации.
2. Цели организации. Миссия организации.
3. Иерархия и критерии эффективности целей. Характеристика целей.
4. Одноразовые и постоянные планы. Ситуационные планы.
5. Горизонты планирования. Планирование и организационная ответственность.
6. Традиционные и современные подходы к планированию. Внедрение планирования в масштабах организации.

**Тема 1.5.** Бизнес-процессы в организации

**Проектное задание.** Тематика проектов связана с описанием проектной деятельности по проведению реинжиниринга бизнес-процессов для предприятий различного профиля:

1. Туристическая фирма
  2. Молокозавод
  3. Мебельная фабрика
  4. Кредитование в банке
  5. Проведение выставок
  6. Предприятие системы снабжения ГСМ
  7. Страхование
  8. Рекламное агентство
  9. Строительная фирма
  10. Фирма по подбору кадров
  11. Автозаправочная станция
  12. Риэлтерская компания
  13. Компания по торговле программным обеспечением и т.п.
- Требования к содержанию проекта

Идентификация проблемной области: Описание фирмы: Миссия и цели на рынке, сегменты рынка, выпускаемая продукция и услуги, поставщики, партнеры, посредники, каналы распространения продукции. Ключевые факторы успеха (качество, цена, издержки, ориентация на клиента, сроки, доступность, обслуживание, гарантия и т.д. –

всего 7-8 факторов). Идентификация перепроектируемых бизнес-процессов: оценка по ключевым факторам успеха по 10 балльной шкале, расчет интегрированной оценки, установление приоритета (в виде таблицы). Описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов. Обратный реинжиниринг - модель существующей организации бизнес-процессов. Прямой инжиниринг – модель новой организации бизнес-процессов. Выводы: Какие усовершенствования процесса повысили эффективность бизнеса и насколько? (в целом и по отдельным операциям).

Представление результатов

Результаты представляются в виде:

- 1) Отчет (в электронной и бумажной формах).
- 2) Презентации по результатам проекта.

**Тема 1.6.** Основные модели организационных структур и организационная диагностика

*Подготовка устного ответа на вопросы:*

1. Принципы и правила построения организационных структур.
2. Основные модели организационных структур управления: функциональная, дивизиональная, проектная, матричная.
3. Примеры построения структур глобальных компаний.
4. Выбор оптимальной структуры управления.
5. Координационные механизмы управления.
6. Принципы делегирования полномочий. Матрицы организационных проекций.
7. Новейшие формы организационных структур.

**Тема 1.7.** Проектирование организационных систем

*Подготовка устного ответа на вопросы:*

1. Определений целей, задач, этапов проектирование. Теоретические основы моделирования объектов проектирования.
2. Механистическая и органическая модели организационного проектирования.
3. Теории учета случайностей. Классические исследования технологии организационного проектирования.
4. Понимание соотношения технологии со структурой. Окружающие условия и организационное проектирование. Экспертиза проектов.

**Тема 1.8.** Организация как система: характеристика и эффективность

*Подготовка устного ответа на вопросы:*

1. Временная модель критериев эффективности.
2. Традиционные показатели деятельности организации: критерии частной экономической эффективности, рыночные критерии эффективности.
3. Показатели потерь.
4. Методы анализа управленческих решений. Организационная диагностика. Основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля.

*Аналитическое задание*

*Задача 1.* Величина требуемых инвестиций по проекту равна \$18000; предполагаемые доходы: в первый год - \$1500, в последующие 8 лет по \$3600 ежегодно. Оцените целесообразность принятия проекта, если стоимость капитала 10%.

## **Тема 1.9. Изменения и инновации в организациях**

*Подготовка устного ответа на вопросы:*

1. Элементы успешных изменений. Изменения технологии и методы поощрения технологических изменений.
2. Новые продукты и услуги. Оценка успеха нового продукта. Изменение стратегии и структуры.
3. Конструирование организации с учетом административных изменений. Стратегия реализации изменений.

Проектное задание.

Проектное задание выполняется малыми группами, которые выбирают в качестве объекта исследования региональную компанию для последующего анализа ее деятельности. Самостоятельно осуществляют поиск, систематизацию и обобщение информации по следующим направлениям: миссия, цели и задачи; основные продукты и конкуренты; основные бизнес-процессы; возможные элементы внешней и внутренней среды; организационная структура; маркетинговая политика; необходимые инвестиции. Защита проектного задания осуществляется по результатам выполнения самостоятельной работы. По мере поэтапного освоения учебного материала происходит «сквозная» подготовка отдельных разделов проекта (см. ниже). В заключительной части курса студенты представляют результаты своей работы. Данный формат обучения подкрепляется часами, предусмотренными на консультирование студентов по выполняемым проектам.

Проектное задание «Анализ деятельности региональной компании» ориентирован на практическое знакомство студентов с реально действующими региональными компаниями. Выбор компании осуществляется студентами (группа 2 чел.) самостоятельно исходя из принципов доступности данных, личностных предпочтений и с целью дальнейшей более глубокой проработки в рамках последующего.

Этапы выполнения задания:

Этап 1. Сбор и анализ данных о компании и продукте.

Содержание: отрасль/сфера деятельности; вид выпускаемой продукции/услуги, номенклатура; местонахождение; общая численность; миссия, цели и задачи.

Этап 2. Описание бизнес-процессов компании.

Содержание: используемое оборудование/технологии; классификация и идентификация бизнес-процессов; схема бизнес-процесса и реинжиниринг;

Этап 3. Анализ организационной структуры.

Содержание: действующая организационная структура компании, схема; иерархия, подчинение, управление и контроль; недостатки действующей структуры и предложения по ее улучшению.

Этап 4. Анализ маркетинговой политики.

Содержание: анализ конкурентов и сегментация рынка; SWOT-анализ; рекламная политика компании; рекомендации по улучшению маркетинговой политики и бенчмаркетинг.

Этап 5. Анализ необходимых инвестиций.

Содержание: структурирование слабых звеньев по всей цепочке бизнес-процесса с использованием организационных и структурных инструментов совершенствования; расчет необходимых инвестиций.

*Проектное задание «Проведение реинжиниринга бизнес-процессов предприятия»*

Тематика проекта связана с описанием проектной деятельности по проведению реинжиниринга бизнес-процессов для предприятий различного профиля:

1. Туристическая фирма
2. Молокозавод
3. Мебельная фабрика
4. Кредитование в банке
5. Проведение выставок
6. Предприятие системы снабжения ГСМ
7. Страхование
8. Рекламное агентство
9. Строительная фирма
10. Фирма по подбору кадров
11. Автозаправочная станция
12. Риэлтерская компания
13. Компания по торговле программным обеспечением и т.п.

Требования к содержанию проекта

Идентификация проблемной области: Описание фирмы: Миссия и цели на рынке, сегменты рынка, выпускаемая продукция и услуги, поставщики, партнеры, посредники, каналы распространения продукции. Ключевые факторы успеха (качество, цена, издержки, ориентация на клиента, сроки, доступность, обслуживание, гарантия и т.д. – всего 7-8 факторов). Идентификация перепроектируемых бизнес-процессов: оценка по ключевым факторам успеха по 10 балльной шкале, расчет интегрированной оценки, установление приоритета (в виде таблицы). Описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов. Обратный реинжиниринг - модель существующей организации бизнес- процессов. Прямой инжиниринг – модель новой организации бизнес-процессов.

Выводы: Какие усовершенствования процесса повысили эффективность бизнеса и насколько? (в целом и по отдельным операциям).

Представление результатов

Результаты представляются в виде:

- 1) Отчета (в электронной и бумажной формах).
- 2) Презентации по результатам проекта.

## **Модуль 2. «Организационное поведение»**

### **Тема 2.1. Понятие организационного поведения.**

#### **1. Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»**

##### **Цель.**

Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

##### **Задание.**

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

##### **Этапы работы.**

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).
2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам).



Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);
- этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

## **Тема 2.2 – 2.3. Личность работника как субъект и объект организационного поведения. Этапы жизни человека в организации.**

**Задание 1.** Выполните упражнение. В следующем ниже тексте некоторые слова заменены буквами в скобках. Вместо каждой из таких букв вставьте подходящее слово. Повторение буквы будет означать повторение того же слова. При выполнении задания используйте лекционный материал.

Индивидуально – психологические особенности человека, отвечающие требованиям данной деятельности и являющиеся условием успешного её выполнения, называются (а) \_\_\_\_\_ . Другими словами, это качества человека, делающие его пригодным к успешному выполнению определённой деятельности. (а) \_\_\_\_\_ обладают следующими свойствами:

- формируются на основе врождённых (б) \_\_\_\_\_ ;
- зависят от (в) \_\_\_\_\_ ;
- зависят частично от темперамента и (г) \_\_\_\_\_ .

Различают определённые виды (а) \_\_\_\_\_ .

(а) \_\_\_\_\_ , проявляющиеся везде или во многих отраслях знаний, называются (д) \_\_\_\_\_ . Отнесённые к отдельным видам деятельности, называются (е) \_\_\_\_\_ .

Организаторские, лидерские (а) \_\_\_\_\_ относятся к группе (ж) \_\_\_\_\_ .

(а) \_\_\_\_\_ конструирования является (з) \_\_\_\_\_ .

Также выделяют учебные и творческие (а) \_\_\_\_\_ . Высокая степень развития (а) \_\_\_\_\_ , называется (и) \_\_\_\_\_ . Наивысшая степень проявления творческих сил человека, это создание качественно новых творений в развитии культуры, науки, практики, называется (к) \_\_\_\_\_ .

Слова для вставки: способности, задатки, деятельность, характер, общие, специальные, коммуникативные, предметные, талант, гениальность

### **Задание 2. Выберите правильные ответы**

1. Системное поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

- с позиции взаимодействия человека с организационным окружением; с позиции организации включающей в себя индивидов
- с позиции взаимодействия человека с организационным окружением; с позиции внешней окружающей среды
- с позиции работодателя; с позиции организации включающей в себя индивидов
- с позиции работодателя; с позиции внешней окружающей среды

2. Модель взаимодействия человека и организационного окружения – это модель ...  
воздействия человека на организационное окружение  
включения человека в организационное окружение

- воздействия организационного окружения на человека  
человеческого поведения в организации
3. Процесс включения человека в организационное окружение — это ...  
специализация  
социализация  
интеграция  
дифференциация
4. Выделяют ... предельных типа поведения человека в организации.  
три  
четыре  
два
5. Несуществующий тип научения поведению на основе ...  
рефлекторного поведения  
предыдущего опыта  
мобилизации потенциала  
наблюдения поведения
6. Если человек приемлет ценности организации, но не приемлет нормы поведения, он ...  
оригинал  
бунтарь  
преданный сотрудник  
приспособленец
7. Организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с ...  
внешней средой  
группой в целом  
человеком  
руководителем
8. Организация рассматривает человека в модели взаимодействия человека и организационного окружения с позиции ...  
цели организации  
продукта организации  
техники  
ресурса
9. Синергетический эффект может породить ...  
антипатию и конфликтные отношения между членами группы  
взаимную поддержку на базе симпатий и дружеских отношений  
департамезацию в организации  
стереотипизацию лидера
10. Если индивид не приемлет нормы поведения и ценности организации, то он ...  
оригинал  
приспособленец  
преданный сотрудник  
бунтарь
11. В центре модели взаимодействия человека и организационного окружения находится ...  
организационное окружение  
действия, поведение  
человек  
результаты работы
12. Изменение поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружающих на эти действия — это ...  
динамика развития

научение поведению

корпоративный дух

неформальная социализация

13. Место, работа и вознаграждение – это ожидания ...

организации в отношении индивида

индивида в отношении других индивидов

индивида об организационном окружении

индивида в отношении самого себя

14. Организационное окружение — это ...

та часть внешней среды, с которой человек взаимодействует

та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы

внешняя среда организации

индивиды, окружающие человека в организации

15. Действия и поведение включает в себя ...

мышление

ценности

знания

мораль

## **Тема 2.4. Организационная культура как условие формирования организационного поведения.**

### **Задание 1. Выберите правильные ответы**

1. Организационная культура – это набор ...

наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации

**наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и**

**получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям**

**ориентиры к их поведению и действию**

норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной

организации

предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в

нормах и ценностях организации

2. Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) — это обряд ...

**усиления**

обновления

разрешения конфликта

ухода

3. ... предложил построить матрицу оценки «культурного» риска.

Сате

Квин-Рорбах

**Г. Шварц и С. Дэвис**

Парсон

4. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в ...

**процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с**

**представителями внешней среды**

процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде

подстраивании под существующую среду

координальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания

5. ... обнаружил связь между культурой и успехом в организации.

Сате

**Питерс-Уотерман**

Парсонс

Квин-Рорбах

6. Виды организационных контр культур:

**1. Прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры; 2. Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуре организации; 3. Оппозиция к образцам отношений и взаимодействиям поддерживающих доминирующей культурой.**

1. Прямая оппозиция ценностям существующей организационной культуры; 2. Косвенная оппозиция ценностям существующей организационной культуры; 3. Смешанная оппозиция ценностям организационной культуры.

1. Прямая оппозиция структуре власти; 2. Косвенная оппозиция нормам и ценностям организации; 3. Смешанная оппозиция структуре власти организации.

1. Прямая оппозиция ценностям существующей организационной культуре; 2. Косвенная оппозиция ценностям организации; 3. Смешанная оппозиция структуре власти организации.

7. Уровни организационной культуры:

внутренний, внешний, смешанный

внутренний, внешний, глубинный

**поверхностный, подповерхностный, глубинный**

предповерхностный, поверхностный, внутренний

8. Увольнение или понижение в должности — это обряд ...

единения

**ухода**

усиления

продвижения

9. «Новое в культуре»...

сильнее в начале

равносильно со старым

новое полностью не влияет на культуру

**слабее в начале**

10. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу — это...

Ритуалы

Церемонии

**Обряды**

Праздники

11. ... рассматривает модель влияния культуры на организационную жизнь через семь процессов.

Питерс-Уотерман

Парсонс

Квин-Рорбах

**Сате**

12. Процесс внутренней интеграции – это процесс...

объединения подразделений организации

**нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации**

объединения подразделений близких по специфике и структуре

13. Модель Парсонса называется ...

LIGA

IGLA

AILG

**AGIL**

## **Тема 2.5. Управление карьерой. Поведенческий маркетинг в организации.**

### **Задание 1. Проанализируйте кейсы, дайте ответы на вопросы.**

#### **Кейс «Надоедливый новичок»**

**Фабула.** В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

**Задание.** Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

#### **Кейс «Заслужите повышение»**

**Фабула.** Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

**Задание.** Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

## **Тема 2.6. Коммуникативное поведение в организации**

**Задание 1. Напишите эссе на тему «Влияние коммуникационного поведения на эффективность управления».**

## **Тема 2.7. Типы взаимоотношений человека и рабочей группы. Групповое поведение.**

**Задание. Анализ кейса, ответы на вопросы.**

### **1. Кейс. Обед «без мартини»**

Джим Лайонс закончил свой второй месяц работы в должности менеджера важного подразделения общенациональной торговой организации. Он считал, что правильно сделал, уйдя из прежней компании. Его новая должность предполагает интересную работу, отличное жалованье, дополнительные блага и исключительную возможность для продвижения по службе. Кроме того, его семья, похоже, хорошо адаптируется к новому окружению. Существует, однако, серьезная проблема, которую, как считает Джим, следует немедленно решить, так как она может снизить степень его удовлетворенности.

Приступив к работе, Джим обнаружил, что человек, которого он сменил на этой должности, ввел в привычку деловой обед с обильной выпивкой. Он и группа других

должностных лиц практически стали завсегдатаями разных местных ресторанов. Даже в отсутствие клиентов они заказывали перед обедом по несколько рюмок спиртного. Возвращались они на работу обычно далеко за полдень и были не в состоянии принимать решения и предпринимать действия, обсуждение которых часто служило предлогом для такого обеда. Эта практика стала примером и для подчиненных.

Джим решил покончить с такой практикой, по меньшей мере по отношению к себе и членам своей группы. Он знал, что это будет нелегко. Выпивки стали ритуалом в результате сильного психологического нажима со стороны центральной фигуры – человека, которого он сменил. Джим решил разработать план действий, а затем обсудить проблему и ее решение со своим начальником Нормом Лэнди.

Норм внимательно выслушал Джима, объяснившего проблему с выпивкой, и не выказал никакого удивления. Затем Джим изложил свой план.

«Норм, я прежде всего исхожу из двух предположений. Во-первых, я не думаю, что следует объявить о какой-то новой политике в отношении обедов с вином или читать моим людям лекции о вреде таких обедов. Все, чего я достиг бы, – это появление скрытого чувства вины, что привело бы лишь к недовольству и сопротивлению. Во-вторых, я считаю, что босс – это нередко ролевая модель для своих подчиненных. К сожалению, мой предшественник ввел в привычку обеды с вином. Подчиненные, приближенные к нему, поддержали его привычки и оказали давление на других членов группы. Прежде чем вы сообразите, все становятся собутыльниками, и практика входит в привычку, даже если ее инициатор уже не работает в фирме.

Вот что я намерен предпринять. Прежде всего, когда я пойду обедать с другими менеджерами, я не стану выпивать. Что еще важнее, я намерен стать для моей группы новой ролевой моделью. Например, по меньшей мере раз в неделю у нас имеются достаточные основания работать в обеденный перерыв. В прошлом все, тем не менее, уходило обедать. Я намерен организовать обед на рабочих местах и заказать для этого бутерброды и безалкогольные напитки. Кроме того, я намерен ввести в практику приглашение на обед различных групп моих работников в кафетерий, где не продают алкогольные напитки.

Моя задача, Норм, заключается попросту в том, чтобы показать моим подчиненным, что алкоголь – это не обязательный элемент трудового дня и что выпивка не заслуживает моего одобрения. Отказываясь выпивать с другими менеджерами, я надеюсь, что рано или поздно и они последуют моему примеру. Как видите, я намерен подать пример своим поведением. Никаких слов осуждения. Что вы думаете, Норм?»

Норм Лэнди возразил: «Вы сошли с ума! Я уверяю вас, Джим, что вы лишь создадите массу трений – между вашей группой и другими группами, если у вас получится; между вами и группой; между вами и другими менеджерами. Поверьте мне, Джим, я вижу наличие проблемы и согласен с вами, что это проблема. Однако решение, возможно, состоит в том, чтобы «убить пациента». Стоит ли того проблема?»

Джим задумался на мгновение и сказал: «Полагаю, это принесет организации пользу в долгосрочном плане».

### **Вопросы для обсуждения**

1. С кем вы согласны – с Нормом Лэнди или с Джимом Лайонсом? Почему?
2. Считаете ли вы, что в такой ситуации можно предпринять определенные действия? Почему? Что вы думаете о плане Джима?
3. Что бы вы сделали на месте Джима?

### **Тема 2.8. Власть и авторитет в организации.**

**Задание. Анализ кейса, ответы на вопросы.**

**Кейс: «Six Sigma» для «Motorola»**

Гелвин – главный исполнительный директор «Motorola, Inc.» — одной из ведущих в мире компаний с передовой технологией. Он харизматический лидер, который не боится принимать японцев или кого-либо другого, конкурирующего с ним на международном рынке.

Гелвин распространил дух конкуренции по всей «Motorola». Эта компания стремится стать лучшим производителем электронного оборудования в мире. Наручные часы с запоминающим устройством, «ячеистые» телефоны и другая электронная аппаратура – некоторые товары, с которыми «Motorola» стремится опередить любого на рынках сбыта. Под руководством Гелвина компания улучшила качество, усовершенствовала процесс производства с параллельным уменьшением расходов и настойчиво проникает на специализированные рынки. Она также поддерживает исследования и разработки консорциумов и работает вместе с другими фирмами с целью завоевания новых твердых позиций на иностранных рынках. «Motorola» становится также основной действующей силой на внутреннем японском рынке, поставляя товары высокого качества и усиленно проводя маркетинг компании.

Гелвин регулярно бывает в Вашингтоне (округ Колумбия), где излагает законодателям состояние дел в международной конкуренции. Иностранные конкуренты вынуждены учитывать лоббирование, замечания и наблюдения Гелвина. Область международной конкуренции расширилась в силу принципиальности, убедительности и честности Гелвина. Его единственное желание — честная конкуренция, что составляет его постоянный девиз.

Подобно японцам в «Motorola» открыли, что лучшее качество окупается. Высокое качество обходится дешевле, поскольку при этом не расходуются средства на помещения, оборудование и персонал. «Motorola» стремится быть экономичной и пытается отслеживать скрытые затраты на продукцию низкого качества.

Поощрение, премии и продвижение сотрудников в «Motorola» так же существенны, как и в любой фирме. Тем не менее, каждый стремится к улучшению качества. Работники теперь знают и верят, что лучшее качество означает больший размер вознаграждений. Они убеждены в том, что могут быть первыми на любом рынке, где есть место для «Motorola», и в том, что для этих целей важны совместная работа, идеи и вознаграждение.

Может ли один человек изменить положение дел? Можно ли подготовить руководителей, подобных Гелвину? Не существует эмпирических исследований в обоснование идеи, что соображения, предвидение и страстная увлеченность одного человека могут вдохновить, обеспечить мотивацию и указать путь другим. Однако кажется, что подход, принятый на «Motorola», весьма действенный. Фирма является главным конкурентом и мировым лидером на различных рынках. От Скандинавии до Японии и Южной Америки компания Гелвина ищет свое место.

Разумеется, конкуренты «Motorola» не сидят сложа руки. Не желая оставаться на вторых позициях, на «Motorola» собираются бороться. Задачи десятикратного снижения дефектов, объединение усилий и план «Six Sigma» по качеству обеспечивают сотрудникам «Motorola» и цель, и способ действий. «Six Sigma» на жаргоне статистики означает производство, близкое к идеальному, — с нормой всего лишь 3,4 дефекта на миллион изделий.

На «Motorola» недовольны наличием любых дефектов. У сотрудников имеются карточки размером с бумажник, на которых на 11 языках приведены принципы «Six Sigma» для «Motorola». На собраниях руководителей пер воочередной темой обсуждения являются «Six Sigma» и качество. На «Motorola» под руководством Гелвина увеличились затраты на подготовку сотрудников: около 40%, или 40 млн долл., тратится на развитие навыков по поддержанию и усовершенствованию целей «Six Sigma».

Гелвин верит, что «Motorola» может изготавливать изделия идеального качества. Его представление об идеальной продукции теперь является составным элементом культуры

«Motorola», результатом которой стали интерес, награды и международное признание «Motorola» и каждого из ее 105 000 сотрудников.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие харизматические качества и характерные признаки отвечают проекту Роберта Гелвина?
2. Какие действия и качества Гелвина свидетельствуют о том, что он не только менеджер, но и лидер?
3. Можно ли сделать вывод, что Гелвин является трансформативным лидером на «Motorola». Почему?

### **Тема 2.9. Мотивационная основа организационного поведения.**

#### **Задание 1. Выберите правильные ответы**

1. Концепция партисипативного управления исходит из того, что человек, ...  
имеющий высокий уровень мотивации, дает большую отдачу  
участвующий в корпоративных мероприятиях, имеет более высокую мотивацию  
участвующий в корпоративной учебе, дает большую отдачу

**принимая участие во внутриорганизационной деятельности, работает более  
производительнее**

2. Теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость  
мотивации от ...

трех моментов: поставленной цели, наличия ресурсов и желания человека  
двух моментов: уровня желаний человека и его возможностей

**двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для  
него получить то, что он хотел бы получить**

трех моментов: условий существования, существующих потребностей и социального  
окружения

3. Основная идея теории равенства состоит в том, что в процессе работы человек  
сравнивает ...

свою зарплату с зарплатой коллег

**то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других**

свой объем работы с объемом работы коллег

свои трудозатраты с трудозатратами коллег

4. Характеристики в теории постановки целей, от которых зависит уровень исполнения  
работы:

**сложность, специфичность, приемлемость, приверженность**

достижимость, значимость, масштаб, весомость

актуальность, статусность, влияние, перспективность

вероятность достижения, соответствие потребностям, уровень, масштаб

### **Тема 2.10 – 2.11. Преодоление межгрупповых конфликтов и стресс на рабочем месте. Современные проблемы управления организационным поведением**

#### **Задание 1. Приведите примеры:**

Реалистичного конфликта

Не реалистичные конфликта

Внутриличностного конфликта

Ролевого конфликта

#### **Задание 2. Проанализируйте ситуации, ответьте на вопросы.**

1. В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В  
настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения.



Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

2. Специалист пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите?

3. После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом.

4. Ваша подчиненная - дама в возрасте, поэтому многое она предпочитает делать степенно и с расстановкой, что, на ваш взгляд, не всегда соответствует ритму деятельности компании. Как вы ей об этом скажете?

**Задание 3.** Обоснуйте усложнение проблем управления организационным поведением из-за

-слабости линейных полномочий в организациях в сочетании с завышенным уровнем делегированных прав людям, не подготовленным к несению ответственности;

- стремления руководства компаний к созданию матричных структур, вызывающих потерю трудовой ориентации и чрезмерную загруженность персонала при недостаточной оплате труда;

## **6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины**

### **6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации**

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

- 1) устный опрос;
- 2) выполнение аналитических заданий;
- 3) подготовка презентаций;
- 4) выполнение проектных заданий

#### **1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия**

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

#### **Критерии оценки устного ответа**

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

<b>«Отлично» ставится, если студент:</b>	- обстоятельно и достаточно полно излагает
--	--

	материал; - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно.
<b>«Хорошо» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:</b>	- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности.
<b>«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:</b>	-излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.
<b>«Неудовлетворительно» ставится, если студент:</b>	- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл; - излагает материал беспорядочно и неуверенно.

**Оценка** может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

## 2. Требования к выполнению аналитических заданий

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

### *Критерии и показатели оценки:*

- соответствие содержания теме (0/1);
- четкость и логичность изложения (0/1);
- полнота знаний теоретического контролируемого материала (0/1);
- свободное владение информацией (0/1);
- применение научной терминологии (0/1);
- наличие аргументации (0/1);
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ) (0/1);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
- оперирование практической информацией (умение приводить примеры) (0/1);
- умение делать логические умозаключения и выводы (0/1);
- соответствие оформления требованиям (0/1);
- работа сдана в срок (0/1).

### **Критерии оценки:**

Количество баллов	Оценка
Более 9	отлично

от 7 до 8	хорошо
от 6 до 7	удовлетворительно
от 0 до 5	неудовлетворительно

### 3. Требования по подготовке задания в форме презентации

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

*Роль студента:*

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

*Не рекомендуется:*

- перегружать слайд текстовой информацией;
- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

*Рекомендуется:*

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
- идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

***Критерии и показатели оценки:***

- соответствие содержания теме;
- правильная структурированность информации;
- наличие логической связи изложенной информации;
- эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
- работа представлена в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.

#### 4. Требования к проектным заданиям

##### Требования к проектному заданию «Анализ деятельности региональной компании» и критерии оценки

Проектное задание выполняется малыми группами, которые выбирают в качестве объекта исследования региональную компанию для последующего анализа ее деятельности. Самостоятельно осуществляют поиск, систематизацию и обобщение информации по следующим направлениям: миссия, цели и задачи; основные продукты и конкуренты; основные бизнес-процессы; возможные элементы внешней и внутренней среды; организационная структура; маркетинговая политика; необходимые инвестиции. Защита проектного задания осуществляется по результатам выполнения самостоятельной работы. По мере поэтапного освоения учебного материала происходит «сквозная» подготовка отдельных разделов проекта (см. ниже). В заключительной части курса студенты представляют результаты своей работы. Данный формат обучения подкрепляется часами, предусмотренными на консультирование студентов по выполняемым проектам.

Выбор компании осуществляется студентами (группа 2 чел.) самостоятельно исходя из принципов доступности данных, личностных предпочтений и с целью дальнейшей более глубокой проработки в рамках последующего.

Этапы выполнения задания:

Этап 1. Сбор и анализ данных о компании и продукте.

Содержание: отрасль/сфера деятельности; вид выпускаемой продукции/услуги, номенклатура; местонахождение; общая численность; миссия, цели и задачи.

Этап 2. Описание бизнес-процессов компании.

Содержание: используемое оборудование/технологии; классификация и идентификация бизнес-процессов; схема бизнес-процесса и реинжиниринг;

Этап 3. Анализ организационной структуры.

Содержание: действующая организационная структура компании, схема; иерархия, подчинение, управление и контроль; недостатки действующей структуры и предложения по ее улучшению.

Этап 4. Анализ маркетинговой политики.

Содержание: анализ конкурентов и сегментация рынка; SWOT-анализ; рекламная политика компании; рекомендации по улучшению маркетинговой политики и бенчмаркетинг.

Этап 5. Анализ необходимых инвестиций.

Содержание: структурирование слабых звеньев по всей цепочке бизнес-процесса с использованием организационных и структурных инструментов совершенствования; расчет необходимых инвестиций.

##### *Критерии оценки проекта*

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Знание теоретических положений организационного проектирования – от 0 до 10 баллов
Хорошо	30-33 балла	Диверсификация идей – от 0 до 10 баллов
Удовлетворительно	21-29	Полнота ответов – от 0 до 10 баллов

	баллов	Уникальность– от 0 до 10 баллов
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	Практическая исполнимость/ высокая достоверность – от 0 до 10 баллов

### **Требования к проекту и критерии оценки проекта «Проведение реинжиниринга бизнес-процессов предприятия»**

Отчет по проекту представляется в виде презентации. Обязательные пункты:

I. Идентификация проблемной области:

Описание фирмы:

Миссия и цели на рынке, сегменты рынка, выпускаемая продукция и услуги, поставщики, партнеры, посредники, каналы распространения продукции.

Ключевые факторы успеха (качество, цена, издержки, ориентация на клиента, сроки, доступность, обслуживание, гарантия и т.д. – всего 7-8 факторов).

II. Идентификация перепроектируемых бизнес-процессов:

оценка по ключевым факторам успеха по 10 балльной шкале,

расчет интегрированной оценки, установление приоритета (в виде таблицы).

описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов.

III. Обратный реинжиниринг - модель существующей организации бизнес-процессов.

IV. Прямой инжиниринг – модель новой организации бизнес-процессов.

#### **Критерии оценки проекта**

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Знание теоретических положений организационного проектирования – от 0 до 10 баллов Диверсификация идей – от 0 до 10 баллов Полнота ответов – от 0 до 10 баллов Уникальность– от 0 до 10 баллов Практическая исполнимость/ высокая достоверность – от 0 до 10 баллов

### **6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация предусматривает проведение экзамена во 2 семестре.

Для определения уровня сформированности компетенций применяется процедура независимой оценки.

#### **Примерные тестовые задания**

Тест содержит вопросы закрытой формы, правильных вариантов ответа - 1.

1. Что характерно для стратегического типа управления?
  - а) работник — один из ресурсов организации
  - б) оптимизация использования внутренних ресурсов

**в) фактор времени**

г) прибыльность

2. Для какого стиля управления характерен высокий уровень централизации?

а) демократический

**б) авторитарный**

в) промежуточный

г) либеральный

3. Что является подтверждающим этапом при обмене информацией?

**а) обратная связь**

б) канал

в) передача

г) информация

4. Что является объектом анализа теории организации (на макроуровне)?

а) поведение коллектива организации

**б) организация в целом и ее основные части**

в) производственная деятельность организации

г) поведение работников

5. Предметом теории организации является:

**а) организационные отношения между предприятиями или работниками как по горизонтали, так и по вертикали**

б) социальные отношения между индивидами и группами индивидов в организации

в) политические отношения, процессы

г) финансовые отношения между предприятиями и внешней средой, между предприятиями и внутренней средой и между предприятиями и отдельными работниками

6. Какая из характеристик не соответствует теории Лайкерта:

а) процесс постановки целей побуждает к групповому участию

**б) процесс контроля централизован, упор делается на порицание за ошибки**

в) процесс принятия решений происходит на всех уровнях управления путем группового участия

г) информация свободно перемещается по всей организации

7. При создании организации, на этапе анализа общего окружения. Какую цель преследует организация?

а) определение возможностей конкурентов

**б) определение значимости внешних факторов**

в) определение ниши на рынке

г) определение требуемых ресурсов

8. Согласно принципу цепи (Файоля), цепь — это:

а) путь для неформальных связей в организации

**б) путь для вертикальных связей в организации**

в) путь для горизонтальных связей в организации

г) путь для формальных связей в организации

9. В чем заключается сущность производственной департаментализации?

а) работники группируются в соответствии с выполняемыми функциями

**б) работники группируются по производимой продукции**

в) работники группируются на временной основе

г) работники группируются на базе определенных территорий

10. Совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для реализации стратегии организации, это:

а) стратегическое планирование

б) стратегическая сегментация

в) стратегическое уравнение

**г) стратегический потенциал**

11. Кто впервые ввел понятие «разделение планирования работ и их выполнение»?
- а) **Ф. Тейлор**
  - б) Г. Файоль
  - в) М. Вебер
  - г) Р. Лайкерт
12. Где впервые возникло понятие «закрытые системы» как самодерживаемой существенно игнорирующей эффект внешнего воздействия?
- а) в теории организации
  - б) **в физике**
  - в) в математики
  - г) в социологии
13. Система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям — это:
- а) менталитет
  - б) **культура**
  - в) традиция
  - г) ритуал
14. Что представляет собой распространение хозяйственной деятельности на новые сферы?
- а) интеграция
  - б) глобализация
  - в) структуризация
  - г) **диверсификация**
15. Какие два типа управлений выделяются в теории менеджмента?
- а) технологический и методологический
  - б) социальный и экономический
  - в) **бюрократический и органический**
  - г) творческий и рациональный
16. Какая теория появилась в результате осуществления долгосрочного совместного проекта управляемых компаний и исследовательской группы Тавистонского института человеческих отношений в конце 40-х гг. XX в. в Лондоне?
- а) Система-6
  - б) Система-4
  - в) **теория Глассиера**
  - г) теория организационного потенциала
17. Что относится к условиям эффективных взаимодействий?
- а) система мотивации работников
  - б) **горизонтальный процесс управления не сочетается с вертикальным процессом**
  - в) назначение линейных руководителей
  - г) практика решений конфликтных ситуаций
18. В модели включения человека в организационное окружение с позиции организации, человек выступает в роли ...
- а) основы, на базе которой строится вся деятельность осуществляющаяся организацией
  - б) физического лица с набором определенных навыков и потребностей
  - в) **ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности**
  - г) легко заменяемого звена в организационной культуре
19. В модели включения человека в организационное окружение, человек предстает как:
- а) часть организации, призванная выполнять свою роль в ней и сводить свои физиологические и другого рода потребности к минимуму
  - б) социальное существо с неограниченными постоянно растущими потребностями и определенными знаниями, опытом, моралью и д.р.

в) социальное существо с определенными потребностями, опытом, знаниями, навыками, моралью, ценностями и т.д.

г) биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знаниями, навыками, моралью и т.д.

20. Основой конфликта между человеком и организационным окружением является ...

а) психологическая несовместимость нового человека и организационного окружения

б) несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации

в) несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения

г) неспособность организации изменить свою структуру после появления в ней нового человека

21. Закончите фразу: «Организационное окружение — это часть организации, с которой ...

а) человек сталкивается во время своей работы

б) человеку удобно и приятно контактировать

в) человек контактирует наиболее эффективно

22. При вхождении в организацию человек не сталкивается с проблемой ...

а) адаптации человека к новому окружению

б) коррекции поведения человека

в) изменение и модификации в организации

г) взаимодействие организации с ее конкурентами

Ключ: 1-в, 2-б, 3-а, 4-б, 5-а, 6-б, 7-б, 8-б, 9-б, 10-г, 11-а, 12-б, 13-б, 14-г, 15-в, 16-в, 17-б, 18-в, 19-г, 20-б, 21-а, 22-г

**Экзамен проводится в форме теста (100 балльная шкала)**

**Критерии оценки при 100 балльной шкале**

На количество баллов влияет полнота ответа на вопрос, наличие примеров, доказательность, аргументация.

Баллы за тест	Оценка (10-балльная система)	Оценка
87-100	10	отлично
84-86	9	
80-83	8	
70-79	7	хорошо
60-69	6	
50-59	5	удовлетворительно
40-49	4	
30-39	3	неудовлетворительно
20-29	2	
0-19	1	

**ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**



**Оценка по дисциплине выставляется по результатам экзаменационного теста при условиях**

**Оценка «отлично / хорошо / удовлетворительно» выставляется студенту:**

- 1) отработавшему не менее 90% практических занятий;
- 2) получившему оценку «зачтено» за доклад;
- 3) получившему оценку «зачтено» за презентацию;
- 4) получившему оценку не ниже «удовлетворительно» за экзаменационный тест;
- 5) получившему оценку не ниже «удовлетворительно» за проект.

**Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту:**

отработавшему менее 90% практических занятий

И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за доклад

И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за презентацию

И/ИЛИ получившему оценку «неудовлетворительно» за экзаменационный тест

И/ИЛИ получившему оценку «неудовлетворительно» за проект.

**Критерии оценки уровня овладения студентами компетенциями на экзамене**

Оценка	Баллы	Характеристики ответа студента на экзамене	
отлично	8-10	80-100%	80-100 баллов
хорошо	6-7	60-79%	60-79 баллов
удовлетворительно	4-5	40-59%	40-59 баллов
неудовлетворительно	0-3	Менее 40%	0-39 баллов

Баллы за тест	Оценка (10-балльная система)	Оценка
87-100	10	отлично
84-86	9	
80-83	8	
70-79	7	хорошо
60-69	6	
50-59	5	удовлетворительно
40-49	4	
30-39	3	неудовлетворительно
20-29	2	
0-19	1	

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **7.1 Основная литература**

1. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469755>

2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01314-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469756>

3. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470080>

## 7.2 Дополнительная литература

1. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471047>

2. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468568>

3. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468458>

4. Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06344-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470874>

5. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469103>

## 7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Национальный открытый университет «Интуит». URL <http://www.intuit.ru/studies/courses/3602/844/info> (дата обращения – 01.07.17).
2. Основы теории организации URL <https://creativeconomy.ru/lib/736> (дата обращения – 01.09.2020).
3. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. Электронное пособие. URL <http://www.aup.ru/books/m150/>(дата обращения – 01.09.2020).

## 8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1 шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

### **9. Программное обеспечение**

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 03B6A3C600B7ADA9B742A1E041DE7D81B0  
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич  
Действителен: с 04.10.2021 до 07.10.2022