

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»**

---

Ступинский филиал МАИ  
Кафедра «Экономика и управление»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

Разработано: С.А. Курашова

Утверждено на заседании кафедры ЭиУ

Протокол №2/2021-22 от 22.10.2021

направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

профиль подготовки: «Управление технологическими инновациями»

«Финансовый менеджмент»

**2022**

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Основы менеджмента» реализуется в Ступинском филиале МАИ кафедрой ЭиУ.

Программа составлена в соответствии с требованиями СУОС МАИ, разработанного на основе модифицированных ФГОС ВО (3++) по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Целью освоения дисциплины Организационное поведение является достижение следующих результатов освоения (РО):

N	Шифр	Результат обучения
1	З-2(ОПК-4.1)	Знать закономерности построения и анализа общественных отношений и норм культуры в трудовом коллективе
2	У-2(ОПК-4.2)	Уметь выстраивать взаимоотношения и стиль управления в коллективе
3	В-2(ОПК-4.3)	Владеть навыками коррекции элементов организационной культуры и поведения для формирования эффективных взаимоотношений
4	З-3(ДПК-3.1.1)	Знать значение национальных инновационных систем в развитии государства; основные концепции и методы формирования национальных инновационных систем; основные функции экономических агентов (государство, бизнес, наука), каналы взаимодействия между ними, механизмы управления инновационной деятельностью на макроуровне
5	З-3(ДПК-3.1.2)	Знать основные принципы бюджетного финансирования инновационных проектов
6	У-3(ДПК-3.1.1)	Уметь проводить анализ спроса на инновацию
7	У-3(ДПК-3.1.2)	Уметь планировать необходимые финансовые ресурсы, в том числе с учетом особенностей и условий реализации инновационного проекта
8	В-3(ДПК-3.1.1)	Владеть навыками определения ресурсных и инфраструктурных потребностей проекта, а также затрат на реализацию инновационного проекта
9	В-3(ДПК-3.1.2)	Владеть навыками управления проектом на всех этапах его жизненного цикла и этапах формирования бюджета

Перечисленные РО являются этапом формирования следующих компетенций:

N	Шифр	Компетенция
1	ДПК-3	Способен использовать современные технологии в разработке проектов и программ развития организации
2	ОПК-4	Способен разрабатывать обоснованные организационно управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Индикаторы достижения компетенций, служащие для проверки сформированности части соответствующей компетенции:

N	Шифр	Индикатор компетенций
1	ОПК-4.1	Анализирует влияние среды на принятие управленческих решений
2	ОПК-4.2	Разрабатывает управленческие решения и предлагает варианты их реализации.
3	ОПК-4.3	Оценивает возможные последствия сформулированных организационно-управленческих решений, учитывая их значимость
4	ДПК-3.1	Анализирует спрос на инновации, определяет ресурсные, инфраструктурные потребности проекта

## **СОДЕЖДАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ И УПРАЖНЕНИЙ**

### **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.
3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.
4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды.

### **2. Разбор конкретной ситуации «Селигер»**

#### **Цель:**

Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

#### **Задание:**

Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

#### **Ситуация:**

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в

пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат „Маяк“», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем

самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставяя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вклады— вать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

### **3. Практическое упражнение «Использование позиции другого человека»**

#### **Цели:**

- познакомиться с понятием и механизмом эмпатии;
- получить навыки целенаправленного отказа от своей собственной точки зрения;
- развить эмпатийные навыки;
- научиться лучше понимать людей, используя обратную связь.

*Эмпатия* – это механизм, который позволяет поставить себя на место другого человека, пережить схожие чувства, но отнюдь не гарантирует достижение точно такого же состояния. Люди обладают разной степенью эмпатийности как по количественному, так и по качественному критерию.

Эмпатия особым образом сказывается на результатах процесса наблюдения: люди накапливают большее количество информации о тех, кому эмпатируют; при этом эмпатию легче испытывают по отношению к людям со сходными личностными чертами, а к похожим людям чаще испытывают симпатию (аттракцию). Эти зависимости отражает эффект «проецирования своих свойств на другого». Конечно, проще увидеть в другом то, что тебе хорошо знакомо (самого себя). В реальности в процессе общения чаще всего встречаются два совершенно разных человека, и понимание деталей этого различия, постижение неповторимой индивидуальности другого позволит спрогнозировать поведение любого собеседника. Процесс понимания человека должен подкрепляться умениями:

- наблюдать за поведением окружающих людей;
- правильно выбирать теорию для прогнозирования поведения другого человека;
- приобретать и использовать сведения о типичных представителях группы для объяснения поведения конкретных членов этой группы;

- учитывать индивидуальное своеобразие конкретного человека.

Для того чтобы научиться по-настоящему понимать людей, необходима практика, причем обязательно с получением обратной связи. Только зная о своих ошибках можно научиться их исправлять.

Таким образом, чтобы воспринимать мир так, как это делает другой человек, нужно обладать эмпатией. Эмпатия требует от воспринимающего отказа от его собственной точки зрения. Это упражнение помогает развивать эмпатийные навыки.

### **Этапы работы.**

1. Представьте себя адвокатом или другом, желающим понять и помочь другому человеку.

2. Прочитайте каждый из приведенных ниже текстов и запишите свои отклики на описанные в них ситуации, используя эмпатийные навыки. (Хорошо было бы часть этих ситуаций представить в виде эмоциональных сцен, разыгрываемых характерными персонажами.)

3. После того как все завершили выполнение задания, группа должна рассмотреть несколько откликов и выяснить, использовали ли участники эмпатийные навыки.

Следующий пример демонстрирует отклик.

*Пример:* «Дим, ты знаешь Стаса из отдела кадров? Он постоянно перебивал меня и других членов группы на рабочем собрании вчера. Он вел себя так, как будто все знает, принижал эффективность других членов группы. Если он поступит так же на следующем собрании, я не знаю, что буду делать».

*Эмпатийный отклик:* «Стае монополизировал собрание. Похоже, ты расстроен и не знаешь, как поступить».

*Неэмпатийные отклики:* «Я знаю, что ты чувствуешь. Он все время так поступает». «Не застопоривайтесь на этом. Покажите ему, кто главный». «Если он снова это сделает, почему бы тебе не сказать, чтобы он заткнулся?» «Если бы я был на твоем месте, я бы попросил его замолчать».

1. Сотрудница останавливается перед вашим офисом и говорит вам, что она расстроена тем, что ее зарплата на следующий год выросла меньше, чем средняя. Она считает это дискриминацией, вызванной тем, что она не втирается в доверие к боссу, как другие.

Ваш отклик:

---

2. «Я думал, что переход сюда поможет моей карьере. Босс обещал, что у меня будет возможность получать ответственные задания, чтобы показать себя. Но обещание не выполнено. Я все еще делаю ту же неважную работенку и никогда не получу здесь приличного повышения».

Ваш отклик:

---

3. «Я работаю в этой компании почти шесть лет, но никого хорошо не знаю. Я пытаюсь быть дружелюбным, но кажется, это никого не волнует. Я не понимаю, почему я не умею заводить друзей. Может быть, со мной что-то не так, но я не знаю что? Мария, что мне сделать, чтобы найти друга?»

Ваш отклик:

---

4. «У меня есть подчиненный, который меня все время достает. Что бы я ни делал, он всегда находит, на что пожаловаться. На днях я вызвал его и сказал, что не понимаю его поведения. И знаешь что? Он обвинил меня в потворстве тем сотрудникам, которые втираются ко мне в доверие. Что я должен делать в этой ситуации?»

Ваш отклик:

---

#### **4. Практическое упражнение «Процесс социализации»**

##### **Шаг 1 .**

*Описание.*

Представьте себе две ситуации:

- когда вы проводили процесс социализации другого человека;
- когда проводился процесс вашей социализации.

Опишите каждую из ситуаций.

##### **Шаг 2 .**

*Оценка.*

Определите, какие стратегии социализации использовались в каждой ситуации. Затем обсудите их с одним из товарищей по группе и придите к общему выводу.

##### **Шаг 3.**

Вместе со всей группой или разбившись на маленькие подгруппы сравните стратегии, использовавшиеся в этих ситуациях, ответив на следующие вопросы.

1. С помощью каких стратегий проводился процесс социализации участников? (Преподаватель может записать их на доске.) Какие модели вы видите?
2. Какие стратегии использовали участники, когда они сами проводили процесс социализации других людей? Какие модели вы видите?
3. Какие чувства вы испытывали при реализации каждой из этих стратегий? (Преподаватель также может записать сказанное на доске.)
4. В каких случаях вы сталкивались с ролевым конфликтом, ролевой неопределенностью?
5. В каких случаях вы испытывали стресс?
6. Какие стратегии были эффективны и почему?
7. Какие стратегии связаны с ролевым конфликтом? ролевой неопределенностью? стрессом?

#### **5. Практическое упражнение «Оценка ролевого давления»**

##### **Шаг 1 .**

Представьте себе ситуацию, когда вы столкнулись с ролевым конфликтом, ролевой перегрузкой или ролевой неопределенностью.

1. Опишите эту ситуацию.
2. Какое ролевое давление вы испытывали в то время?
3. Что вызвало его?
4. Как вы справились с ним?

### **Шаг 2 .**

Разбившись на группы по 4–6 человек, сравните ваши ответы на вопросы 1–4.

*Описание.*

Определите общие моменты в ситуациях. *Оценка.*

1. Перечислите типы ролевых конфликтов, с которыми вы сталкивались.
2. Укажите их причины. *Рекомендации.*
  1. Опишите способы их преодоления.
  2. Предложите дополнительные пути преодоления ролевых конфликтов.

### **Шаг 3.**

Обсудите ответы вашей подгруппы со всей группой.

1. Какие основные типы ролевого давления вы знаете?
2. Каковы его основные причины?
3. Назовите эффективные способы его снижения.

## **6. Разбор конкретной ситуации «Витрина А»**

### **Цели:**

- ознакомиться с системами стимулирования, применяемыми в современных организациях;
- развить навыки проведения анализа соответствия (несоответствия) предлагаемой системы задачам организации;
- отработать навыки выявления теоретических основ реальных систем стимулирования и возможностей их лучшего использования.

**Задание.**

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».
2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в долгосрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

### **Ситуация «Витрина А».**

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, по данным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34 % в этом сегменте рынка. Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им. Баумана, создал компанию в 1995 г.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется», – вспоминает В. Куликов.



И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (*human resources*).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый, коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована *Latinos Party* – специально оформленное место под вечеринку – и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие – общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова – его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение – отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», – говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней границы суммы аванса нет, – это может быть и \$2000 и \$5000. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по \$30 тысяч?)

В. Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», – объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше \$500 он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров-стажеров сумма равна эквиваленту \$1000, а для начальников отдела – \$2500. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», – говорит В. Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь, – рассуждает гендиректор „Витрины А“. – Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась».

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, – говорит В. Куликов. – Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. – до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В. Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеры все активнее стали переманивать хед-хантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство *Inter Matrix Group*. Всего, по словам В. Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год.

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, – говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутинговой компании *Kelly Services*. – Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К. Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников – материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вишнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо четко обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо, если в кулуарах пойдут разговоры: „Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет“. По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух-трех месяцев, а потом рискует превратиться в четкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. „Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, – считает М. Вишнякова. – Базовая часть может выплачиваться за обычную работу, а переменная – за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается“.

Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

## **7. Практическое упражнение «Групповое поведение»**

### **Цель.**

Проверить свои знания о групповом поведении в организации.

### **Задание.**

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единomyслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.
9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.
10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.
11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.
12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.
13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.
14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.
15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.
16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единomyслию.
17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.
18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.
19. Чтобы избежать группового единomyслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.
20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.
21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.
22. Эффективность работы группы – важная составляющая

эффективности работы организации в целом.

**Ответы.**

Верны утверждения: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, И, 13, 14, 16, 19, 20, 22. Неверны утверждения: 6, 9, 12, 15, 17, 18, 21.

## **8. Практическое упражнение «Логика»**

**Цель.**

Выявить положительные последствия конфликтов в организации.

**Задание.**

1. Определите причину создавшейся ситуации.
2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода из нее.

**Ситуация.**

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В. Л. проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.

В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В. Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер – Петрович И. И., которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих».

Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Сеницын И. Е. – специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.

С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным И. Е. и Петровичем И. И. возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович И. И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын И. Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих

сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И. И. счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

## **9. Тест для закрепления знаний и развития логического мышления**

### **Вопрос 1.**

Группы можно классифицировать по целям их создания. Так, группа, формируемая для оперативного достижения целей, носит название целевой или проектной, а группа, созданная для долговременного выполнения определенной функции, называется:

- 1) социально-экономической группой;
- 2) группой по интересам;
- 3) функциональной группой;
- 4) производственной группой;
- 5) постоянной группой.

**Ответ:** 3.

### **Вопрос 2.**

В каждой организации всегда имеются следующие группы:

- 1) целевые;
- 2) формальные;
- 3) неформальные;
- 4) управленческие;
- 5) условные.

**Ответы:** 2, 3, 4.

### **Вопрос 3.**

Ясность целей и согласие с ними членов группы предопределяют успешное их достижение. Для того чтобы достичь целей, руководитель должен:

- 1) единолично ставить цели перед группой в целом и каждым ее членом в отдельности;
- 2) делегировать полномочия по определению целей одному-двум своим подчиненным;
- 3) не принимать во внимание никаких советов и предложений со стороны членов группы;
- 4) привлекать к процессу постановки целей всех членов группы;
- 5) проводить обсуждение целей только после того, как они поставлены перед членами группы.

**Ответ:** 4.

### **Вопрос 4.**

Люди образуют группы в силу следующих причин:

- 1) возможности удовлетворять потребности в общении;
- 2) пространственной близости;
- 3) общности установок и ценностей;
- 4) привлекательности целей группы;
- 5) эмоциональной близости и разделяемых чувств.

**Ответы:** 1, 2, 3, 4, 5 (все).

**Вопрос 5.**

Этапами развития группы являются:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) нормирование;
- 4) расформирование;
- 5) бурление.

**Ответы:** 3, 4, 5.

**Вопрос 6.**

Основными характеристиками группы, зависящими от типа взаимоотношений и взаимодействий ее членов, являются:

- 1) групповая сплоченность;
- 2) размер группы;
- 3) групповой процесс;
- 4) роли членов группы;
- 5) лидерство.

**Ответы:** 1, 3, 4, 5.

**Вопрос 7.**

Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:

- 1) система вознаграждений;
- 2) структура группы;
- 3) задачи, решаемые группой;
- 4) групповые нормы;
- 5) пространственное расположение членов группы.

**Ответы:** 1, 3, 5.

**Вопрос 8.**

Американский исследователь М. Бербин выделяет следующие неформальные роли, которые могут играть члены группы:

- 1) плановик;
- 2) организатор;
- 3) нормировщик;
- 4) разведчик ресурсов;
- 5) математик.

**Ответы:** 2, 4, 5.

**Вопрос 9.**

Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:

- 1) задачи, решаемые группой;
- 2) структуру группы;
- 3) статус членов группы;
- 4) поведение членов группы;
- 5) роли членов группы.

**Ответ:** 4.

**Вопрос 10.**

Оптимальный размер группы составляет:

- 1) 3–4 человека;
- 2) 5–7 человек;
- 3) 15–20 человек;
- 4) не более 3 человек;
- 5) более 20 человек.

**Ответ:** 2.

**Вопрос 11.**

Если задачи, стоящие перед группой, достаточно просты и не связаны между собой, то:

- 1) сплоченность членов группы невысока;
- 2) требуется, чтобы члены группы сотрудничали друг с другом;
- 3) каждый член группы будет стремиться к соперничеству;
- 4) можно легко оценить индивидуальные результаты труда каждого члена группы;
- 5) это не способствует укреплению дружеских чувств между членами группы.

**Ответы:** 1, 3, 4, 5.

**Вопрос 12.**

Ирвинг Д жени с выделял следующие основные симптомы группового единомыслия:

- 1) иллюзия неуязвимости;
- 2) групповая поляризация;
- 3) рационализация;
- 4) социальная праздность;
- 5) самоцензура;
- 6) фильтрация мнений.

**Ответы:** 1, 3, 5, 6.

**Вопрос 13.**

Типами формальных групп являются:

- 1) рабочие группы;
- 2) самоуправляемые команды;
- 3) команды менеджеров;
- 4) дружеские группы;
- 5) комитеты.

**Ответы:** 1, 3, 5.

**Вопрос 14.**

Проблемы формирования и функционирования неформальных групп

исследовал:

- 1) Ирвинг Дженис;
- 2) Джордж Хоманс;
- 3) Фредерик Уинслоу Тейлор;
- 4) Мередит Белбин;
- 5) Анри Файоль;
- 6) Элтон Мэйо.

**Ответы:** 2, 4, 6.

**Вопрос 15.**

Дж. Катценбах и Д. Смит в своей модели развития команды выделяют следующие типы команд?

- 1) псевдокоманда;
- 2) потенциальная команда;
- 3) формальная команда;
- 4) самоуправляемая команда;
- 5) высокоэффективная команда.

**Ответы:** 1, 2, 5.

**Вопрос 16.**

Формами взаимодействия человека и группы являются:

- 1) кооперация;
- 2) интеграция;
- 3) слияние;
- 4) конфликт;
- 5) сплочение;
- 6) конкуренция.

**Ответы:** 1, 3, 4.

**Вопрос 17.**

Из приведенных ниже утверждений правильным является:

- 1) все группы создаются для выполнения определенной функции;
- 2) во всех формальных группах все решения принимает руководитель, являющийся формальным лидером;
- 3) некоторые группы создаются преимущественно для решения определенных проблем;
- 4) все группы характеризуются высоким уровнем сплоченности;
- 5) все группы самостоятельно выполняют управленческие функции.

**Ответ:** 3.

**Вопрос 18.**

Эффективность групповой работы зависит от:

- 1) условий деятельности организации;
- 2) характеристик группы и стадии ее развития;
- 3) поддерживающего окружения;
- 4) характеристик членов группы;
- 5) целей и задач, стоящих перед группой.

**Ответы:** 1, 2, 3, 4, 5 (все).

**Вопрос 19.**



Среди приведенных ниже утверждений правильными являются:

- 1) чем больше размер группы, тем выше эффективность ее деятельности;
- 2) если размер группы составляет 5-10 человек, то эффективность ее деятельности высока;
- 3) чем больше размер группы, тем ниже эффективность ее деятельности;
- 4) если размер группы не превышает 3 человек, то эффективность ее деятельности низка;
- 5) чем меньше размер группы, тем выше эффективность ее деятельности.

**Ответы:** 2, 3, 4.

## **10. Разбор конкретной ситуации «Проведение совещания в компании „Сигма“»**

Цель.

Отработка навыков анализа организационной культуры на конкретном примере. Задание.

Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным? Какое поведение считается допустимым?
2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?
3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы как часть культуры).
4. Какой стиль руководства в компании «Сигма»? Эффективен ли он?
5. Какие этические аспекты проведения совещания вы бы выделили?
6. Какие рекомендации вы могли бы дать руководству компании «Сигма»?

Ситуация.

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

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

Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на

капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ „Сигма“, чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?»

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

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

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

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

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

Толмачев: «Я не знаю».

Михайлов: «Алексей, сколько?»

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

Дворецкий: «Мне кажется, около 80 %».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?»

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

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

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

Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?»

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

Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, совещание окончено».

## **11. Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в ОАО „Хлебопродукт“»**

### **Цель**

Отработать навыки анализа практики проведения изменений в организации.

### **Задание**

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?
3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

### **Ситуация.**

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже,

отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

а) основная литература:

Организационное поведение: учебное пособие / О-64 А.В. Назаренко, Д.В. Запорожец, Д.С. Кенина и др.; Ставропольский гос. Аграрный ун-т. – Ставрополь, 2017. – 168 с. Режим доступа: <https://reader.lanbook.com/book/107198#1>

Молодчик Н.А. Организационное поведение: учеб. пособие / Н.А. Молодчик. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. Ун-та, 2016. – 250с. Режим доступа: <https://reader.lanbook.com/book/161230#1>

Литвинюк А.А. Организационное поведение. Учебник. Изд. М.: Юрайт, 2015. - 506с.

Минева О. К. Арутюнян С. А. Белик Е. А. Крюкова Е. В. Организационное поведение. Учебник. Изд. НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 305с.

Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Цвелев В. В. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов. Учебное пособие. Изд. Флинта, 2017. - 296 с.

б) дополнительная литература:

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учеб-ник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 220 с.

Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. по-собие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Проф. Е.А.Климова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 463 с.

Кильмашкина Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: Учебник / 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТА-ДАНА, 2009. - 287 с.

Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2007, -189 с.