

**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования**

**Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

Факультет менеджмента

**Рабочая тетрадь по дисциплине**  
**«Теория организации»**  
для направления 080507 «Менеджмент организации»  
подготовки бакалавра

*Учебно-методическое пособие*  
Издание 2-е, дополненное и переработанное

*Авторы рабочей тетради:*

**Гапонова Ольга Сергеевна,**  
доцент, кандидат экономических наук,  
e-mail: [nta11@mail.ru](mailto:nta11@mail.ru)

**Толкачева Ирина Николаевна,**  
студентка 1 курса магистратуры  
факультета менеджмента,  
e-mail: [intolkacheva@yandex.ru](mailto:intolkacheva@yandex.ru)

Нижний Новгород  
2014

## Содержание

Семинар 1. Введение в теорию организации. Роль менеджера в организации	3
Семинар 2. Исторический обзор развития теории управления.....	6
Семинар 3. Законы и принципы организаций.....	9
Семинары 4-5. Типологии организаций.....	10
Семинары 6-10. Анализ структуры и деятельности организации.....	12
Семинары 11-12. Коммуникации в организациях .....	15
Семинар 13. Организационная культура .....	19
Семинар 14. Национальные системы управления .....	28
Семинар 15. Деловая этика и социальная ответственность организации. ....	31
Семинар 16. Организационный конфликт.....	36
Семинар 17. Итоговая письменная контрольная работа по всем разделам курса.....	39
Темы эссе и рефератов по дисциплине «Теория организации» .....	42
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	46

## Семинар 1. Введение в теорию организации. Роль менеджера в организации

1. *Заполнение таблицы соотношения определенной иерархии навыков по их значимости для руководителей низшего, среднего и высшего звена.*

В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего, среднего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена, и сопоставьте необходимые наборы качеств с буквами «А», «Б», «В» в таблице.

*Комментарий.* Для руководителей низшего звена самыми важными являются технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками. Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

**Заполните таблицу.**

*Таблица 1. Иерархия ключевых навыков руководителей низшего, среднего и высшего звеньев.*

<b>Степень значимости</b>	<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>
1.	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2.	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение быстро принимать эффективные решения
3.	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение планировать
4.	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5.	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение идти на компромисс
6.	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных

## 2. Практическое задание для менеджеров «Постройка моста».

Для того чтобы любая организация работала слаженно, необходимо знать законы ее функционирования, а также уметь налаживать коммуникации в командной работе, поэтому упражнение «Постройка моста» было выбрано в качестве вводного в курс «Теория организации» для семинарских занятий.

**Материалы:** листы А-4, карандаш, линейка и ножницы.

Группа делится на две команды. Участники первой группы должны изображать миссионеров, второй - туземцев племени, не знающего ни письменности, ни математики, ни инженерии. По условиям игры в племени недавно началась эпидемия, и люди стали погибать. Добраться до больницы невозможно, так как, несмотря на то, что до нее всего 5 км, путь лежит через непроходимые болота. Необходимо научить туземцев строить мост, т.к. если миссионеры построят им мост, туземцы все равно не научатся его ремонтировать. Мост должен состоять из 5 метров склеенных между собой листов бумаги, ширина моста равна половине ширины листа бумаги + 5 мм. Кроме того, миссионеры должны убедить туземцев в необходимости постройки моста. Время на постройку – 20 мин.

**Команде туземцев сообщаются следующие правила:**

1. Когда кто-то из миссионеров хочет что-то спросить у туземцев они должны отвечать «надо подумать», сосчитать про себя до десяти и только тогда можно ответить.

2. Когда миссионеры просят что-то сделать, туземец отвечает «мне надо посоветоваться с вождем», считает до десяти про себя и только тогда идет к вождю.

3. А вождь миссионерам отвечает при обращении к нему «мне надо посоветоваться с духами», и так же выжидает десять секунд, прежде чем ответить.

4. Женщины не имеют права держать в руках ножницы, мужчины – линейку.

5. Каждые 3 минуты (по команде вождя) они должны усиленно молиться, бросив все дела.

6. При склеивании бумаги на каждый стык они должны наклеивать один треугольник и цветок.

В течение 7 мин. участники обсуждают правила, распределяют роли и вырабатывают план действия.

После завершения игры участников просят поделиться своими впечатлениями. В зависимости от результатов можно, например, сделать вывод о необходимости учитывать интересы и желания других людей, без чего не может возникнуть понимание и совместная продуктивная деятельность. Также следует, совместно с участниками, сформулировать выводы о том, что нужно было сделать для более эффективного достижения результата. Например, выбрать модератора процесса, который распределит работу конкретных исполнителей по функциям и будет следить за ее

исполнением. Или придумать такую формулировку обращения к туземцам, которая сократила бы промежуточные процедуры согласований.

### 3. Практическое задание «Количественная оценка распорядительной деятельности»

Количественная оценка распорядительной деятельности характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования  $E_k$ ;  $O_c$  – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления;  $O$  – количество вообще получаемых объектом управления поручений

$$E_k = O_c / O \quad (1)$$

2. Степень единства распорядительства

$$E_p = O_p / O \quad (2)$$

где  $O_p$  – количество поручений, не противоречащих друг другу;

$O$  – количество полученных объектом управления поручений.

3. Степень выполнения поручений

$$E_v = O_v / O \quad (3)$$

где  $O_v$  – количество выполненных объектом управления поручений;

$O$  – количество полученных объектом управления поручений.

4. Количественная оценка распорядительной деятельности

$$K_o = (E_k + E_p + E_v) : 3$$

Измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично, 0,7 – хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

**Задача 1.** Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

**Задача 2.** Работник получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняется 5 поручений.

**Задача 3.** Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

- Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.
- Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.
- Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

### 4. Деловая игра «Материальная помощь»

*Инструкция для участников:*

Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек.

Представьте себе, что вы - комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей.

Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно.

*Список кандидатов на дотацию:*

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.

2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.

3. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.

4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.

5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.

*5. Распределение тем докладов на следующий семинар:*

✓ Эволюция управленческой мысли.

✓ Научная школа управления.

✓ Классическая школа управления.

✓ Школа человеческих отношений.

✓ Вклад различных школ в развитие менеджмента.

✓ Динамика взглядов В.И. Ленина на «тейлоризм» на основе анализа статьи В.И. Ленина «Система Тейлора – порабощение человека машиной» и его высказываний о «тейлоризме» после 1917 года.

## **Семинар 2. Исторический обзор развития теории управления**

1. *Выступления с докладами.*

2. *Конспект лекции А.А. Богданова «Труд и потребности работника».*

3. *Тест для оценки персонала «Опрос по методу Мюнстерберга»*

Выдающийся психолог, методолог психологического познания и основатель психотехники, создатель оригинальной философской концепции ценностей Г. Мюнстерберг (1863– 1916) являлся также автором первых работ по профессиональной пригодности. Для подбора персонала он предложил применять методику тестирования, позволяющую оценить профессиональные и интеллектуальные способности соискателей.

Оценить Вашу внимательность при работе с информацией позволит приведенный ниже тест. Среди буквенного текста имеются слова. Ваша задача, найти как можно больше слов за 2 минуты.

Пример: прклмасмрадостьуфраинкпж.

**ФЛЭКСОЛНЦЕРМУДАРАЙТЩКУНОВОСТЬВТФФАКТЦЕМРАК  
БЛЦЭКЗАМЕНУКЪЕПРОКУРОРКАРТЕОРИЯДЛПБИЗНЕСТФУ  
КЩАМАРКЕТИНГПМТДАТАХРКДОЧИСЛОТЩЦОСЛЕДСТВИЕР  
ОУКЛАБОРАТОРИЯЦДБАРФУПЕНЬЦЩФРЕМКЛЯКСАКРМУЖ  
ФЦНОСЛОВОНРЩЪАРДЕНЬГИЬКЦЩЪБСТУЛФШТЬТОЩКРО  
РТДОВНИМАНИЦХИЩЪСТОЛПТХМУТАРЕЛКАЯСМУКУСТРПК  
БФШОБЩЕНИЕЯАОТРВЕТЕРЬФРКЦКУРИЦАСЯПТУЦШБФЕ  
КВЦНОСЯФТМКЦЛУБПОЛЕТКЦЩЩПЕТУХТАКЛЬПЕСНЯЖК  
ШЯФЦКАЧЕЛИКЖДФМОБАНКДШЖЪТКОНЪДПЖКТОЧЮШМ**

4. Сравнительный анализ основных зарубежных и отечественных концепций организации и отражение его результатов в виде сводной таблицы.

Таблица 2. Сравнительный анализ основных зарубежных и отечественных концепций организации

Параметр сравнения	Зарубежная концепция	Отечественная концепция

5. Тест по пройденному материалу

1. **Основные положения теории Тейлора – это:**

- a. Человек – прежде всего существо социальное; жесткие формальные рамки классической организации не совместимы с природой человека; ответственность за решение проблем индивида в организации лежит на руководстве.
- b. Поведение человека полностью рационально и стремится к максимальной экономической выгоде; каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид; поведение людей в организации может быть стандартизировано, подобно машинам.
- c. Определение трудовой нормы на основе хронометража; сдельно-прогрессивная оплата труда; изучение методов работы и обучение рабочих лучшим из них; продуманная организация рабочего места; подбор рабочего для конкретной работы.

2. **Структурные принципы Файоля – это:**

- a. справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство руководства, подчинение личных интересов общим;
- b. порядок, стабильность персонала, инициатива;
- c. разделение труда, единоначалие, централизация, власть, скалярная цепь.

3. **Создатель бюрократической модели организации – это:**

- a. Честер Барнард;
- b. Амитай Этциони;
- c. Макс Вебер;
- d. Александр Богданов.

**4. Концепция «естественной организации» гласит:**

- a. Поведение людей не инвариантно, а зависит от многих организационных и психологических факторов.
- b. Функционирование организации рассматривается как объективный самосовершенствующийся процесс, в котором присутствует, но не преобладает объективное начало.
- c. Организация рассматривается как система длительных социальных взаимодействий между людьми, причем работники вносят в организацию собственные ожидания и ценности, руководствуясь своими представлениями о ситуации.

**5. Сущность интеракционистской модели организации заключается в следующем:**

- a. Поведение людей не инвариантно, а зависит от многих организационных и психологических факторов.
- b. Функционирование организации рассматривается как объективный самосовершенствующийся процесс, в котором присутствует, но не преобладает объективное начало.
- c. Организация рассматривается как система длительных социальных взаимодействий между людьми, причем работники вносят в организацию собственные ожидания и ценности, руководствуясь своими представлениями о ситуации.

**6. В чем заключается основная идея теории Богданова?**

- a. Сущность концепции состоит в том, что у рабочего должна быть выработана органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда.
- b. Сущность концепции в том, что «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка».
- c. Основная идея состоит в тождественности природных и общественных явлений с организационной точки зрения.

**7. Создатель концепции трудовых установок» - это:**

- a. Алексей Гастев;
- b. Федор Дунаевский;
- c. Елена Розмирович;
- d. Александр Богданов.

**8. В чем заключается основная идея концепции «трудовых установок»?**

- a. Сущность концепции состоит в том, что у рабочего должна быть выработана органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда.
- b. С развитием производства возникает иерархия, где увеличение каждой нижестоящей ступени ведет к расширению «административной емкости», то есть определенного количества подчиненных, которыми менеджер способен управлять вне зависимости от их личных качеств.



с. Основная идея состоит в тождественности природных и общественных явлений с организационной точки зрения.

**9. Автор теории «организация-машина» - это:**

- a. Осип Ерманский;
- b. Федор Дунаевский;
- c. Елена Розмирович;
- d. Алексей Гастев

**10. Что представляет собой процесс управления организацией по мнению Е.Ф. Розмирович?**

a. Управление - это процесс чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контрольных, регулятивных действий.

b. Деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

*б. Распределение тем докладов на следующий семинар:*

- ✓ Характеристики внешней среды организации.
- ✓ Формальные и неформальные организации.
- ✓ Типы организационных структур.
- ✓ Персонал организации – основные характеристики.
- ✓ Технология как фактор развития организации.

### **Семинар 3. Законы и принципы организаций**

1. *Выступления с докладами.*

2. *Заполнение таблицы законов развития систем с их определениями и примерами.*

*Таблица 3. Законы развития систем с примерами.*

<b>Наименование закона</b>	<b>Сущность закона</b>	<b>Пример проявления закона относительно любой социально-экономической системы</b>
1. Закон развития		
2. Закон самосохранения		
3. Закон Эшби		
4. Закон онтогенеза		
5. Закон синергии		

3. *Указать, автором каких из вышеуказанных законов является А.А. Богданов.*

4. *Распределение тем докладов на следующий семинар:*

- ✓ Социологические типологии организаций.
- ✓ Технологические типологии организаций.
- ✓ Организационно-правовые формы, применяемые в российской практике.
- ✓ Структура и типология Генри Минцберга.

### Семинары 4-5. Типологии организаций

1. Выступления с докладами.
2. Составление таблицы реальных примеров к различным классификациям, типологиям, нормативно-правовым формам организаций.

Таблица 4. Классификации форм организаций с примерами

Основание для классификации	Элементы классификации	Примеры

#### 3. Тест по пройденному материалу

1. **Типология – это:**
  - a. отображение общих и относительно устойчивых признаков, определенный набор значений которых характеризует данный класс объектов;
  - b. инструмент эволюционного и стратегического развития организации; память, внешняя сторона жизнедеятельности организации;
  - c. стремление человека к достижению предельно возможных целей.
2. **Организационная иерархия показывает:**
  - a. насколько цели и задачи организации распределены по профессиональному признаку;
  - b. связи подчинения в организации, области прав и ответственности работников;
  - c. степень влияния на работу организации письменной документации; безличность и автоматизм в управлении.
3. **На какие классы делятся организации в типологии Парсонса?**
  - a. Хозяйственные товарищества и общества; производственный кооператив; унитарное акционерное общество; предприятие; финансово-промышленная группа; корпорация; транснациональная корпорация; конгломерат; концерн; холдинг; консорциум; совместное предприятие; картель; синдикат; трест; ассоциация;
  - b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
  - c. Производящие организации; регулятивные организации; интегративные организации; социальные организации.
4. **На какие классы делятся организации в типологии Этциони?**
  - a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;

- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Эксплуататорская авторитарная организация, благожелательная авторитарная организация, консультативная организация и организация основанная на участии.

**5. На какие классы делятся организации в типологии Бло и Скотта?**

- a. Организации взаимной выгоды; деловые концерны; поддерживающие организации; организации общественного блага.
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Эксплуататорская авторитарная организация, благожелательная авторитарная организация, консультативная организация и организация основанная на участии.

**6. На какие классы делятся организации в типологии Лайкерта?**

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Эксплуататорская авторитарная организация, благожелательная авторитарная организация, консультативная организация и организация основанная на участии.

**7. На какие классы делятся организации в ДНК-типологии?**

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Производящие организации; регулятивные организации; интегративные организации; социальные организации.

**8. На какие классы делятся организации в типологии Вудворд?**

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Единичное или мелкосерийное производство; массовое или крупносерийное производство одинаковых продуктов - потребительских товаров; непрерывное производство.

**9. На какие классы делятся организации в типологии Перроу?**

- a. Принудительная, утилитарная и нормативная организация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Организационная технология с небольшим количеством нестандартных ситуаций и с аналитическим подходом к принятию решений; технологии с небольшим количеством нестандартных ситуаций и инновационным подходом к их решению; организации с большим числом нестандартных ситуаций и аналитическим подходом к их решению; технологии с большим числом нестандартных ситуаций и инновационным подходом к их решению.

**10. Какие организационно-правовые формы выделяют в российской практике?**

- a. Хозяйственные товарищества и общества; акционерное общество; производственный кооператив; унитарное предприятие; финансово-промышленная группа; корпорация; транснациональная корпорация; конгломерат; концерн; холдинг; консорциум; совместное предприятие; картель; синдикат; трест; ассоциация;
- b. Эластичная, своевременная, военная, пассивно-агрессивная, разрозненная, организация-переросток и заорганизованная организация;
- c. Производящие организации; регулятивные организации; интегративные организации; социальные организации.

**4. Распределение тем докладов на следующий семинар:**

- ✓ Коммуникации в организациях: основные проблемы.
- ✓ Этика делового общения.
- ✓ Вербальные средства общения.
- ✓ Невербальные средства общения.
- ✓ Культура ведения переговоров.

**Семинары 6-10. Анализ структуры и деятельности организации**

Занятия проходят в режиме презентаций результатов групповой работы (2-3 человека) в форме case-study (по 7-10 минут). Компании выбираются строго из предложенного списка, без повторений в учебной группе.

**Список компаний:**

1. Нижегородская Ярмарка
2. "Коммерческие автомобили - Группа ГАЗ"
3. Павловский автобусный завод
4. Заволжский моторный завод
5. Выксунский металлургический завод
6. Завод Красное Сормово
7. Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»
8. Дзержинский завод химического оборудования «ЗАРЯ»
9. Борский стекольный завод
10. Эллипс банк
11. Корунд (г. Дзержинск)
12. Коммаш (г. Арзамас)
13. Румо (г. Н. Новгород)
14. Теплообменник
15. Завод «Красное Сормово»
16. "Нижегородский телевизионный завод им В.И. Ленина" ("НИТЕЛ")
17. Кондитерская фабрика «1 мая»
18. Нижегородское швейное предприятие "Маяк"
19. Фабрика «Городецкая роспись»
20. АООТ "Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина"

21. "Нижфарм"
22. "Международный аэропорт 'Нижний Новгород'"
23. "Судоходная компания 'Волжское пароходство'"
24. Горьковская железная дорога
25. "Завод железобетонных конструкций №1" (ЗЖБК-1)
26. "Гидромаш" (Н.Новгород)
27. Сормовская кондитерская фабрика
28. Торговый Дом "Нижегородский масло-жировой комбинат"
29. "Сладкая жизнь Н.Н."
30. Хохломская роспись (г. Семенов).

### **Структура презентации:**

1. Представление организации: сфера ее деятельности, краткая история, определение типа организации по различным классификациям (Лайкерта, Парсонса, Этциони, Вудворт), тип организационной структуры, организационно-правовая форма, стадия жизненного цикла компании.

2. Оценка внутренней среды организации: SWOT-анализ компании для формирования списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

<b><u>Сильные стороны:</u></b>	<b><u>Возможности:</u></b>
<b><u>Слабые стороны:</u></b>	<b><u>Угрозы:</u></b>

3. Оценка внешней среды организации: STEP –анализ

4. Анализ проблемных зон, недостатков, возможности их решения.

Оценка за презентацию ставится исходя из качества выполнения всех вышеуказанных пунктов.

### *5. Практическое задание «Факторы влияния»*

На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды, влияющие на организацию, и занести их в таблицу. Отметьте те факторы влияния, которые особенно важны для данной организации и для данной конкретной сферы деятельности.

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики

9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, удельный вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества
20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

*Таблица 5. Факторы внешней и внутренней среды*

<b>Факторы внутренней среды</b>	<b>Факторы внешней среды</b>	
	<b>Прямого воздействия</b>	<b>Косвенного воздействия</b>

Оценка ставится исходя из качества выполнения всех вышеуказанных пунктов.

## Семинары 11-12. Коммуникации в организациях

1. *Выступления с докладами.*
2. *Психологический тест «Умеете ли Вы вести деловые обсуждения?»*

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактическое, гибкое поведение.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5): 1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Прислушиваюсь к замечаниям других.
4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки, как правило, признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

*Ключ к тесту*

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20— 100 баллов)

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма Б должна составлять 20—100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму Б, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если же сумма Б как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

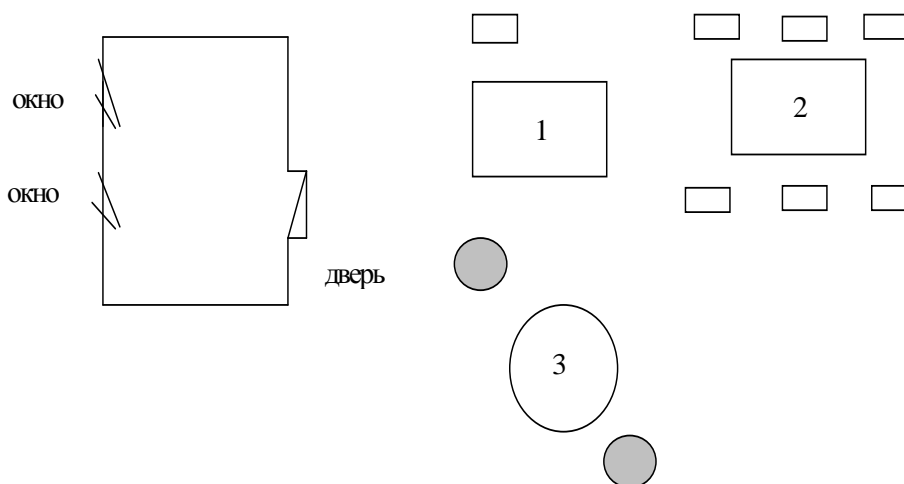
Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.



### 3. Практическое задание «Кабинет менеджера».

Три зоны общения:

1. Рабочий стол менеджера.
2. Стол совещаний.
3. Место для неформального общения.



#### **Вопросы к заданию:**

- 1) Расставьте оптимальным образом мебель в кабинете менеджера.
- 2) Где должен сидеть руководитель во время совещания?
- 3) Имеет ли значение форма (округлая, прямоугольная) стола на ход совещания и ощущение комфорта для подчиненных и начальника? Почему?
- 4) Имеет ли значение для начальника и подчиненных, закрыта или открыта дверь в кабинете начальника? Почему?
- 5) Почему для начальника важно отделяться от подчиненных с помощью пространственной планировки притом, что все остальные подчиненные должны работать в одной большой комнате без перегородок?

#### 4. Деловая игра «Золотые орехи»

Для проведения игры группа разделяется на две команды с равным числом участников. Эти команды должны разойтись по разным помещениям и не иметь возможности общения друг с другом до начала игры. Членам команд запрещается обмениваться письменными описаниями ролей.

Членам каждой команды раздается описание одной из двух ролей. Время для ознакомления с ролью ограничивается преподавателем и устанавливается в пределах до 20 минут. Это время должно быть использовано для прочтения материала и обсуждения общей линии проведения переговоров с другой командой.

Для проведения переговоров каждая из команд должна выдвинуть по одному переговорщику. Эти переговорщики будут вести прямые устные переговоры друг с другом.

Команды также предупреждаются, что во время переговоров их представителей, члены команд не могут допускать никаких устных комментариев, давать переговорщикам устные указания или подсказывать.

При этом, однако, разрешается писать и передавать переговорщикам записки, которые они могут использовать при переговорах.

Любая из команд может обратиться к преподавателю с просьбой прервать переговоры и назначить нового переговорщика.

Переговоры проводятся в общей аудитории, куда собираются обе команды. Переговорщикам должен быть предоставлен стол для переговоров, установленный таким образом, чтобы он был виден всем участникам. Команды должны быть рассажены таким образом, чтобы исключить возможность устного общения во время переговоров (желательно за спинами своих переговорщиков). Обмен записками между командами также запрещается.

Время переговоров обычно не превышает 20 минут. Таким образом, игра занимает по длительности один академический час (45 мин.).

Может быть рекомендована также видеозапись переговоров для их последующего анализа. Обычно, анализ игры осуществляется за 20 мин. (при видеозаписи – до одного академического часа).

*5. Практическое задание «Внешний облик коммуниканта», как составляющая невербальной коммуникации*

Придумайте и зарисуйте костюмы, уместные в следующих ситуациях:

- А) Знакомство с родителями любимой девушки (молодого человека);
- Б) Вечеринка в ретро-стиле;
- В) Прием у английской королевы;
- Г) Государственный экзамен;
- Д) Встреча одноклассников;
- Е) Собеседование при приеме на работу.

Опишите свои коммуникативные цели, и аргументируйте, почему именно данные составляющие Вашего внешнего облика будут способствовать их достижению.

Опишите, какое впечатление, напротив, крайне нежелательно было бы произвести в данной ситуации.

Придумайте и зарисуйте наиболее нежелательный имидж.

Аргументируйте свою точку зрения.

*6. Практическое задание «Критерии успешной речевой коммуникации»*

Найдите стилистические ошибки в приведенных отрывках из школьных сочинений и определите, какой критерий культуры речи (правильность, коммуникативная целесообразность, точность, логичность и т.д.) нарушается в предложениях.

1. Плюшкин навалил у себя в углу целую кучу, и каждый день туда подкладывал.

2. Во двор въехали две лошади. Это были сыновья Тараса Бульбы.

3. Онегину нравился Байрон, поэтому он и повесил его над кроватью.
4. Андрей Болконский часто ездил поглядеть тот дуб, на который он был похож как две капли воды.
5. Лермонтов родился у бабушки в деревне, когда его родители жили в Петербурге.
6. Бедная Лиза рвала цветы и этим кормила свою мать.
7. Отец Чацкого умер в детстве.
8. Душа Татьяны полна любви и ждёт не дожждётся, как бы обдать ею кого-нибудь.
9. Петр Первый соскочил с пьедестала и побежал за Евгением, громко цокая копытами.
10. Пугачев пожаловал шубу и лошадь со своего плеча.
11. Чичиков ехал в карете с поднятым задом.
12. Князю Олегу предсказали, что он умрет от змеи, которая вылезет из его черепа.
13. На берегу реки доярка доила корову, а в воде отражалось все наоборот.

7. *Распределение тем докладов на следующий семинар:*

- ✓ Понятие и функции организационной культуры.
- ✓ Типы организационных культур.
- ✓ Элементы организационной культуры.
- ✓ Имидж организации.
- ✓ Состояние организационной культуры на российских предприятиях.

### **Семинар 13. Организационная культура**

1. *Выступления с докладами.*
2. *Опросник на определение склонности к типу организационной культуры и психологический тест «Уровень организационной культуры».*

#### **Опросник на определение склонности к типу организационной культуры**

Выберите для каждого утверждения один из 4-х вариантов продолжения, которое с Вашей точки зрения является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа) выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

**1. Жизнь организации должна направляться:**

- a. сильным руководством
- b. постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации
- c. инициативой каждого отдельного сотрудника
- d. коллективной работой на основе общей идеи

**2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен:**

- a. обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т.д.) и пользоваться признанием у подчиненных
- b. внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных

«папой»

- c. быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества
- d. обладать властью и соответствующим положением

**3. Повседневная работа должна:**

- a. быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений
- b. постоянно совершенствоваться
- c. зависеть от того, что скажет руководство
- d. выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели

**4. Желания и интересы отдельных сотрудников:**

- a. должны согласовываться с интересами организации через договоренности
- b. индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей
- c. должны совпадать с интересами организации
- d. должны быть подчинены интересам организации

**5. Основная задача руководства:**

- a. задать общую цель и разъяснить как ее достичь
- b. четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными
- c. задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития
- d. дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным и спрашивать только результат

**6. Разногласия и конфликты между сотрудниками – это:**

- a. угроза стабильности организации, они мешают работе
- b. тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами
- c. продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах
- d. необходимость для эффективного решения проблем

**7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе:**

- a. деловых интересов
- b. эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу
- c. открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов
- d. формальных правил, принятых в организации

**8. Рабочая информация и данные:**

- a. это совместное знание, которое не нужно выносить вовне
- b. должны контролироваться и доступ к ним должен быть ограниченным
- c. оцениваются и распределяются открыто
- d. личное достояние каждого, поэтому должно использоваться для индивидуальных достижений

**9. Решения в организации должны приниматься на основе:**

- a. обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон
- b. принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании

- с. потенциальной выгоды (прибыли) и рисков
- d. нормативных документов (инструкций, регламентов и т.д.) и стандартов качества

**10. Предпочтительно делать что-либо:**

- a. ориентируясь на выгоду для себя и организации
- b. в соответствии с общими целями и задачами и исходя из традиций организации
- с. с оригинальностью и изобретательностью
- d. придерживаясь норм и инструкций

**11. Рабочая обстановка должна быть:**

- a. соревновательной, конкурентной и ориентированной на получение конкретного результата
- b. возбуждающая, изменчива и с творческими возможностями
- с. стабильна, знакома и безопасна
- d. гармонична, комфортабельна и нравиться людям

**12. Основным принципом организации должно быть:**

- a. мы одна семья
- b. выживает сильнейший
- с. без порядка и сильная рать погибает
- d. нет предела совершенству

**Ключ к опроснику:**

По таблице нужно определить преобладающий тип культуры (к какому типу относится наибольшее число ответов). Чистый тип встречается редко, часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

№	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

**ООК** - органическая организационная культура

**ПрОК** - предпринимательская организационная культура

**БОК** - бюрократическая организационная культура

**ПОК** - партисипативная организационная культура

**1. Органическая** (важно: воля коллектива, авторитет, групповые интересы). Деятельность членов этой организации строится на принципе согласия с общей идеей, которая изначально определена и является целью. Люди оцениваются по тому критерию, насколько они «наши» или «не наши». Трудно представить, чтобы в такую организационную структуру попали люди, не разделяющие этой общей идеи. Проблемы, возникающие в процессе совместной деятельности, решаются также с позиции изначального согласия с целями и задачами. Но если проблема принимает характер хронической, то с ней справляются просто: ей не придается значения, она не обсуждается, словно ее нет.

Чаще всего, структура такой организации построена четко, иерархия определена и почти не изменяется, поэтому повседневная работа как бы идет по инерции, на первый взгляд, почти без вмешательства в нее извне. Функции и ответственность членов группы тоже определены четко и исполняются в точности. Приоритетными являются интересы общего дела, поэтому желания и интересы личности оцениваются и имеют значение только в случае их согласованности с целью организации.

Коммуникации с руководством и между членами группы ограничены и несущественны, так как схемы и модели поведения и реагирования четко прописаны. Вся внутренняя информация считается тем знанием, которое дано только этой группе, и вынесение ее вовне карается. Управленческая форма - коллективистская, опора на авторитет лидера. Примером могут служить фирмы, комплектующиеся не по принципу профессиональной пригодности, а по тому «знаем» или «не знаем» кто он, «наш» или «не наш», «так же он думает как мы, или не так», а также военные структуры.

**2. Предпринимательская** (важно: максимальная прибыль, рынок). Деятельность в такой организации направляется свободной инициативой. Необходимы сотрудники, которые способны принимать решения, исходя из нескольких возможных вариантов, которые способны брать на себя ответственность за результаты этих решений, подходить к решению возникающих проблем творчески в каждом отдельном случае. Если проблема становится хронической, ее не игнорируют, как в 1-ом случае, а наоборот, ищут разные пути решения, пробуют различные подходы.

Лидерство в такой группе основано на неформальном авторитете, признании. Руководство делегирует часть полномочий подчиненным, при этом давая им возможность решать задачи так, как они считают нужным. Что касается повседневной работы, она на первый взгляд может показаться хаотичной, но это не совсем так. Есть определенные проблемы и задачи, но способ их решения, пути достижения конечной цели выбираются и оптимизируются самим работником в зависимости от ситуации, актуальных условий. Эта культура скорее индивидуалистическая - интересы отдельной личности важнее интересов коллектива. Но если посмотреть с другой

стороны, то, учитывая интересы каждого, удовлетворяя потребности, организация имеет сотрудников, готовых самореализоваться в рамках данной структуры, при этом принося ей прибыль.

Общение в таком коллективе чаще неформальное, насыщенность и интенсивность его меняется, делаясь непредсказуемым. В подобном коллективе есть конфликты, но они являются скорее разногласиями, которые неизбежны при индивидуальном подходе к делу: сколько людей, столько мнений. Они не ведут к ухудшению результатов работы, они продуктивны и, как правило, приносят новые, нестандартные решения и пути развития.

**3. Бюрократическая** (важно: механизм, правила, воля начальства). Деятельность в такой организации определяется и направляется сильным руководством. Проблемы решаются путем ясного и сосредоточенного продумывания (в основном, при участии исключительно руководства). Лидерство основывается на формальной власти, закреплённой за определенной должностью, официальным положением и статусом. Сильный руководитель определяет лидеров и пути возможного развития. Если какие-либо проблемы принимают характер хронических, то вывод делается такой: нужно усилить руководство, пересмотреть правила и более четко осуществлять контроль за их исполнением.

Повседневная работа сотрудников зависит от четкости, постоянства целей, активного контроля руководства. Здесь действует четкая система, механизм, где все детали должны быть «заточены» максимально точно. В такой организации трудно адаптироваться творческим личностям, привыкшим работать не с конкретными задачами, а с проблемами и искать пути решения самостоятельно. Здесь путь из точки А в пункт Б уже прописан в инструкциях и задача сотрудника - неукоснительно исполнять пункты этой инструкции. При этом функции и ответственность членов коллектива предписываются и закрепляются за должностью. Интересы коллектива первичны (организация - это механизм, нужно, чтобы он работал, а детали, то есть конкретных сотрудников, всегда можно поменять).

Общение, коммуникативные связи формальные и подчиняются правилам и предписаниям. Возникающие конфликты, на первый взгляд, легко улаживаются: стоит только поработать с инструкциями и предписаниями. Но часто урегулированный конфликт оказывается только внешней частью айсберга. Что касается служебной информации: доступ к ней ограничен, чтобы иметь возможность поработать с определенными данными, нужно или специальное разрешение руководства или определенный статус.

**4. Партиципативная** (важно: демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства). Деятельность определяется всесторонним обсуждением вопросов, связанных с процессом и результатом деятельности. Возникающие проблемы открыто обсуждаются, коллеги взаимодействуют, сотрудничают.

Лидерство основывается на содействии различным контактам, поощрении вовлеченности каждого в процесс деятельности. Если приходится сталкиваться с серьезной проблемой, часто применим так называемый «мозговой штурм», напряженная дискуссия, после чего - совместная выработка способов решения проблемы. Функции каждого распределяются и легко сменяются при необходимости или изменении условий. Сотрудник несет ответственность за свой участок работы, за состояние определенного звена в технологической цепи. Роль руководства - координация группового взаимодействия, направление процессов в определенное русло. Интересы личности и интересы коллектива сосуществуют, регулируются договоренностями.

В таком коллективе конфликты считаются почти необходимыми: они приобретает силу стимулирующего рычага, и рассматриваются, как возможность найти новые и более прогрессивные способы и методы достижения результата. Здесь необходимы сотрудники, способные работать в команде, ориентированные на сотрудничество, способные работать на результат, выполняя не всю задачу целиком, а только свою часть работы.

3. *Обсуждение конкретной ситуации «Любите ли Вы свою работу?».*

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаюсь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна; – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».



Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь!» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

**Вопросы к данной ситуации:**

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают взаимоотношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

6. Как можно охарактеризовать организационную культуру компаний, в которых работают Лида и Анна?

#### 4. Практическое упражнение «Нормы поведения»

**Цель:** Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

#### **Задание**

1. Классифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу.

2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

#### **Виды норм**

1. Качество – главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы обязательно должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

*Ответы:*

1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12.
2. Нормы, регламентирующие форму одежды: 2, 5, 9, 13.
3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.

5. *Практическое упражнение «Организационная культура российских компаний»*

**Цель:** Выявить особенности организационной культуры российских компаний.

**Задание:** Проведите сравнительный анализ организационной культуры американских, японских и российских компаний и оцените сходство по каждой характеристике, используя шкалу от 0 до 100 баллов. Степень сходства с американской культурой оценивается от 0 до 50 баллов, абсолютное сходство – 0. Степень сходства с японской культурой оценивается от 50 до 100 баллов, абсолютное сходство – 100. Равноудаленное сходство оценивается 50 баллами. Проставьте в графе 3 баллы, характеризующие, на ваш взгляд, степень близости организационной культуры российских компаний к американским или японским. Подсчитайте средний балл по всем позициям. Сделайте общий вывод.

*Таблица 6. Организационная культура компаний США, Японии и России*

Характеристики организационной культуры	США	Россия	Япония
Образ компании	Спортивная команда		Семья
Цель бизнеса	Прибыль		Длительное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами		Прибыль — средство достижения целей организации
Ценности	Ориентация на материальные ценности		Ориентация на человека
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе		Подход к человеку как к личности
Человеческие отношения	Функциональные (индивидуализм)		Эмоциональные (коллективизм)
Конкуренция	Высокая конкуренция, победа сильного над слабым		Сотрудничество, гармония, сосуществование
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)		Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)
Принятие решений	Индивидуальные решения: «сверху–вниз»		Коллективные решения: «снизу–вверх»
Продвижение	По способностям, деловым качествам		В соответствии с выслугой лет
Оплата	В зависимости от результата		В зависимости от стажа

6. *Распределение тем докладов на следующий семинар:*

- ✓ Являются ли США лидером в управлении?
- ✓ Особенности японского опыта менеджмента.
- ✓ Особенности корейской модели менеджмента.
- ✓ Проблемы развития менеджмента в России.
- ✓ Возможность использования зарубежного опыта менеджмента в российских условиях.

#### **Семинар 14. Национальные системы управления**

1. *Выступления с докладами.*

2. *Чтение статьи «Японский опыт управления на примере фирмы «Хитачи» и выполнение заданий по тексту.*

Японский опыт управления на примере фирмы «Хитачи».

Японская фирма «Хитачи» одна из крупнейших фирм Японии, лидирующее предприятие в экономике Японии. Основатель фирмы «Хитачи» - Одайра - дружелюбно и доброжелательно относился к своим рабочим и всегда считал, что у каждого работника есть выдающиеся способности. «Хитачи» прославилась за счет трудолюбия и технического мастерства японцев.

Япония известна своей системой «пожизненного найма». Фирма «Хитачи» практикует эту систему. Суть данной системы заключается в следующем: работник поступает в фирму после окончания учебного заведения и работает в ней до пенсии, фирма заботится о своих работниках в процессе всей деловой карьеры.

Следующей особенностью «Хитачи» является коллективный труд. И даже если работник вносит какие-либо рационализаторские предложения - это считается творчеством группы. И премируется за это вся группа.

В «Хитачи» действует своя система обучения. Ребят, желающих стать мастерами, набирают в возрасте 15-ти лет. Срок обучения - 3 года. Далее они становятся работниками фирмы. Так же в «Хитачи» хорошо организована учёба уже работающих специалистов (повышение квалификации). Заработная плата работников складывается из четырёх частей:

1. Основная оплата - 36-37%. Она связана со стажем работы и учётом заслуг. Минимальная заработная плата устанавливается по согласованию с профсоюзом. Каждый год работники «Хитачи» получают надбавку к основной оплате;

2. Дополнительная оплата - 19-20%. Выплачивается с учётом разностороннего разбора работ;

3. Надбавка за класс работы - 38-40%. Это оплата за уровень сложности работ. Все работы поделены на классы по специально рассчитанной системе оценок, и оплата производится в соответствии с классом;

4. Разные виды поощрений - 3-4%.

Все работники «Хитачи» уходят на пенсию в 65 лет. Этот возрастной рубеж не касается только директоров. Размер выходного пособия, выдающегося уходящему на пенсию, зависит от разряда и трудового стажа в фирме. Ушедшие на пенсию не прекращают отношений с фирмой, они остаются членами клубов и являются участниками праздничных мероприятий.

Обычно к 45-ти годам работники «Хитачи» в состоянии приобрести свой дом. «Хитачи» для этого предоставляет долгосрочные ссуды.

Большое внимание компания уделяет социальным проблемам своих работников-кредиты на жильё, медицинское страхование, строительство и эксплуатация спортивных сооружений, площадок для игры в теннис, бассейнов, спортивных залов, сауны и т.п. Также широко используются социальные программы, включающие:

1. Страховки по болезни;
2. Бесплатное общежитие;
3. Финансирование спортивных мероприятий;
4. Финансирование мероприятий отдыха и развлечений;
5. Субсидии на питание на производстве;
6. Субсидии на приобретение товаров в магазинах фирмы;
7. Организация различных пособий для персонала фирмы.

В систему соцпрограмм входит также оплата похорон работников и членов их семей. Итак, обобщая всё вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

- 1) система «пожизненного найма» полностью заботится о работниках до самой смерти;
- 2) топ-менеджеры проявляют отеческую заботу о своих подчиненных («патернализм»);
- 3) работники оцениваются по качеству и количеству выполненных работ и по тому, как они вписываются в коллектив и как работает коллектив в целом;
- 4) проводимые в жизнь организационные и социальные мероприятия в фирме «Хитачи» создают заинтересованность работников в повышении производительности труда и улучшении качества продукции;
- 5) развита система обучения, позволяющая работникам повышать свою квалификацию и продвигаться по служебной лестнице.

#### ***Задание к тексту:***

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления:

- 1) Гарантия занятости и создания обстановки доверительности.
- 2) Гласность и ценности корпорации.
- 3) Управление, основанное на информации.
- 4) Управление, ориентированное на качество.
- 5) Постоянное присутствие руководства на производстве.
- 6) Поддержание чистоты и порядка.

Какие из этих принципов нашли свое отражение в организации деятельности фирмы Хитачи (найдите в тексте)?

Какие особенности японского управления могли бы найти свое применение в России?

3. *Сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению и заполнение таблицы.*

*Таблица 7. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента*

<b>Японская модель</b>	<b>Американская модель</b>
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя – профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату

Ориентируясь на лекционные материалы и данные приведенной выше таблицы, проведите сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению персоналом организации (заполните таблицу).

*Таблица 8. Сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению персоналом организации.*

<b>Вопросы</b>	<b>Американский подход</b>	<b>Японский подход</b>
1. Вложения в обучение		
2. Обучение общим или конкретным навыкам		
3. Оценка персонала		
4. Текучесть кадров		
5. Краткосрочный или долгосрочный найм		

6. Критерии продвижения по службе		
7. Наличие контрактной системы		
8. Мотивация персонала		
9. Степень индивидуальности рабочих заданий		
10. Отношение работников к качеству продукции		
11. Иерархичность структуры управления		
12. Характер процесса принятия решений		
13. Система полномочий и ответственности		
14. Взаимоотношения организации и человека		
15. Тип общения руководитель-подчиненный		
16. Дресс-код в организации		

*4. Распределение тем докладов на следующий семинар:*

- Последствия нарушения этики деловых отношений в организации.
- Этика менеджера.
- Этика деловых отношений в России.
- Социальная ответственность – аргументы «за» и «против».
- Этика бизнеса на международном уровне.
- Служебные романы.

**Семинар 15. Деловая этика и социальная ответственность организации.**

*1. Выступления с докладами.*

*2. Тест на этичность поведения деловой организации.*

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях (табл. 32), используя такой код: совершенно согласен – СС; согласен – С; не согласен – НС; совершенно не согласен – СНС.

Таблица 9. Маркеры этичности поведения сотрудника в организации

Утверждения	СС	С	НС	СН С
1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.				
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.				
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности; поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.				
4. Бывают случаи, когда нужно скрывать неблагоприятную информацию от начальства.				
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.				
6. Иногда совершенно необходимо заняться личными делами в рабочее время				
7. Психологически иногда необходимо задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.				
8. Я бы раскрыл конфиденциальную служебную информацию для получения выгодного заказа.				
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.				
10. Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель всегда оправдывает средства.				
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я с этим соглашусь.				
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.				
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что кассы, когда кассир сдает меньше сдачи).				
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или				



местных целей – вполне приемлемо.				
15. Унести домой то, что является собственностью компании для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.				

Оценка ответов в баллах: СНС – 0; НС – 1, С– 2; СС–3. Если Вы набрали в сумме:

- 1–5 – Очень высокий этический уровень
- 6–10 – Высокий этический уровень
- 11–15 – Приемлемый этический уровень
- 16–25 – Средний этический уровень
- 26–35 – Требуется моральное совершенствование
- 36–44 – Низкий этический уровень
- 45 – Очень низкий этический уровень

### 3. Ситуация для обсуждения «Дилемма для Ирины».

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика, вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если

она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть "членом команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И, что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

***Вопросы для анализа ситуации:***

1. Какая этическая проблема имеет место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Оцените этичность поведения каждого из участников конфликта.

4. Какие варианты развития событий были бы желательны с точки зрения поддержания и укрепления социальной ответственности организации?

5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

***4. Тест по пройденному материалу:***

**1. Деловая этика – это:**

А. Моральные принципы членов организации.

Б. Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.

В. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

**2. Деловой этикет - это:**

А. Моральные принципы членов организации.

Б. Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.

В. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

**3. Образуйте пары из нижеследующих концепций и их определений:**

- А) традиционный подход к социальной ответственности;
- Б) этический подход к социальной ответственности;
- В) социально-этичный подход.

- 1) организация имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами;
- 2) поскольку организации должны служить интересам своих собственников, и так как менеджеры являются лишь наемными служащими, то их задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников;
- 3) менеджеры и сотрудники организации отвечают за следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам.

**4. Уровни ответственности деловой организации:**

- А. Наивный, ролевой, социальный и культурный.
- Б. Этические принципы, нормативные акты, коллективы сотрудников, индивидуальные мотивы.
- В. Экономический, правовой, этический и социальный.

**5. Наиболее действенные меры повышения этичности сотрудников:**

- А) жесткий контроль со стороны руководства;
- Б) хорошо налаженная система обратной связи;
- В) документальная разработка этических нормативов и обучение сотрудников;
- Г) личный пример руководителя.

**6. Когда необходимо соблюдение делового этикета:**

- А) на деловых встречах и переговорах;
- Б) в рамках офисного пространства;
- В) в рамках офисного пространства, на деловых встречах и переговорах, включая бесконтактные виды коммуникации.

*5. Распределение тем докладов на следующий семинар:*

- Понятие и функции конфликта.
- Типология конфликтов.
- Причины возникновения конфликтов.
- Этапы протекания и элементы процесса конфликта.
- Управление конфликтной ситуацией.

## Семинар 16. Организационный конфликт.

1. Выступления с докладами.

2. Задание «Анализ конфликтной ситуации»

Опишите согласно предложенной схеме конфликтную ситуацию, имевшую место в Вашей реальной жизни, описанную в литературном произведении, или являющуюся известным историческим фактом. Заполните таблицу 9:

Таблица 10. Анализ компонентов конфликтной ситуации

№	Критерий	Конкретный пример из ситуации
1	Участники конфликтного взаимодействия	
2	Причина конфликта	
3	Объект конфликта	
4	Направленность конфликта	
5	Степень длительности конфликта	
6	Кульминация конфликта	
7	Социальные последствия (результативность)	

Далее следует провести подробный письменный анализ ситуации. Один параграф должен содержать только одно утверждение и логически построенное доказательство:

а) Указать, на каком этапе конфликтная ситуация еще могла быть разрешена мирным путем, и что для этого должны были сделать ее участники.

б) Охарактеризовать тактику и оценить эффективность поведения сторон в конфликте.

в) Предложить варианты более эффективного поведения сторон.

г) Спрогнозировать возможные варианты развития событий в случае более эффективного поведения сторон.

д) Сделать обобщения и сформулировать аргументированные выводы.

3. Задание «Механизмы возникновения конфликтов. Конфликтогены».

**Конфликтогены** – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

$$КФГ_1 \rightarrow КФГ_2 \rightarrow КФГ_3 \rightarrow \dots \rightarrow КФ,$$

где КФГ(1) – первый конфликтоген; КФГ(2) – второй конфликтоген, ответный на первый и т.д. Конфликты, возникающие по первой формуле, условно можно назвать конфликтами типа А.

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

$$КС + И = КФ$$

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б: устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:

$$КС(1) + КС(2) + КС(n) = КФ, \text{ при этом } (n) \text{ больше или равно двум.}$$

Словами эту формулу можно выразить так: сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть, конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

1. Заполните таблицу 11 до конца - приведите примеры конфликтов.

*Таблица 11. Примеры применения конфликтогенов*

<b>Характер конфликтогена</b>	<b>Форма проявления</b>	<b>Пример конфликта</b>
Прямое негативное отношение.	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм.	
Снисходительное отношение.	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание.	
Хвастовство.	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах.	
Менторское отношение.	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения.	
Нечестность, неискренность.	Утаивание информации; обман, попытка обмана; манипуляции сознанием человека.	
Нарушение этики.	Причиненные случайно неудобства без извинения;	

	игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, занимается посторонними делами); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека.	
Регрессивное поведение.	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания, пререкания.	

2. Определите природу конфликта (А, Б, В) в следующих ситуациях:

**Ситуация 1.** Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

**Ситуация 2.** При распределении премии начальник не выписал ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Подчиненный чувствует себя несправедливо обиженным.

**Ситуация 3.** Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства, начинает саботировать задания, опаздывать на работу. Назревает конфликт.

**Ситуация 4.** Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

**Ситуация 5.** Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

**Ситуация 6.** Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более

высокого разряда, и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

**Ситуация 7.** На совещании один из подчиненных, не выдержав постоянной строгости руководителя, в полушутливой форме обратил на это строгое обращение внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

*4. Подведение итогов работы студентов на семинарах.*

## **Семинар 17. Итоговая письменная контрольная работа по всем разделам курса**

**(Вариант. Может корректироваться под задачу и ситуацию)**

Итоговая письменная контрольная работа по всем разделам курса будет состоять из трех частей: теста, определений и развернутого ответа на вопрос по любой из тем дисциплины «Теория организации».

### **Пример контрольной работы**

#### **I. Тест**

**1. Оргструктура это:**

- А) Перечень основных отделов организации;
- Б) Состав и соподчинение подразделений организации;
- В) Графическое изображение организации;
- Г) Все вышеуказанное.

**2. Оргструктура современной организации формируется исходя из:**

- А) Знания основных тенденций в отрасли;
- Б) Специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
- В) Денежных возможностей владельцев фирмы;
- Г) Всё вышеперечисленное не верно.

**3. Какое утверждение правильное?**

- А) Оргструктуру организации лучше не менять, так как это ведет к хаосу;
- Б) Оргструктуру организации следует менять как можно чаще, это активизирует фирму, спасает от застоя;
- В) Смена оргструктуры связана с большими затратами времени и средств, поэтому в отечественной практике не используется;
- Г) Оргструктура не может оставаться неизменной, так как меняется как внешнее окружение, так и внутренние составляющие организации.

**4. Какой тип организационных структур больше всего соответствует стабильным внешним условиям?**

- А) Органический;
- Б) Механистический;
- В) Патологический.

**5. К какому типу руководителей относится начальник цеха подготовки производства?**

- А) Линейный;
- Б) Функциональный.

**6. Выделите структурный принцип А.Файоля.**

- А) Единоначалие;
- Б) Стабильность;
- В) Справедливость.

**7. Какие компоненты относятся к формирующим организационную структуру?**

- А) Уровни иерархии;
- Б) Ресурсы;
- В) Цели.

**8. Укажите требования, предъявляемые к современным организационным структурам.**

- А) Перманентная реорганизация;
- Б) Профилактика стагнации структур.

**9. При каких организационных структурах нарушается принцип единоначалия?**

- А) Линейно-функциональная;
- Б) Дивизиональная;
- В) Матричная.

**10. Что является недостатком функциональной структуры управления?**

- А) Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- Б) Трудности координации между функциональными подразделениями;
- В) Повышение требований к профессионализму функциональных руководителей.

**11. Что такое адхократия?**

- А) Тип организационной структуры;
- Б) Тип организации работы;
- В) Тип поведения людей.

**12. Какой тип организации характеризуется наличием неформальных объединений людей, направленных на решение постоянно возникающих новых проблем и создаваемых на временной основе?**

- А) Линейно-функциональный;
- Б) Матричный;
- В) Адхократический.

**13. Для какой организационной структуры характерно создание функциональных подразделений на каждом иерархическом уровне?**

- А) Линейно-функциональная;
- Б) Линейная;
- В) Матричная.

**14. Что не относится к элементам трехмерной организационной структуры?**

- А) Продукт;
- Б) Функции;
- В) Персонал;



Г) Местоположение.

**15. Дивизиональная структура может специализироваться:**

- А) По продукту,
- Б) По потребителям;
- В) По региональному признаку;
- Г) Все вышеперечисленное верно.

**16. Основное достоинство матричной оргструктуры связано с:**

- А) Лучшим использованием кадров;
- Б) Введением горизонтальных связей;
- В) Тем, что это первая структура, созданная сознательно;
- Г) Низкими издержками на персонал.

**17. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях диверсифицированного производства:**

- А) Патриархальная;
- Б) Матричная;
- В) Дивизиональная;
- Г) Линейно-функциональная.

**18. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях, когда особое значение имеет скорость обновления продукции:**

- А) Патриархальная;
- Б) Матричная;
- В) Дивизиональная;
- Г) Линейно-функциональная.

**19. Существует ли связь между принятой системой планирования и оргструктурой?**

- А) Связи нет, так как планирование осуществляется ежегодно, а структура неизменна;
- Б) Связь существует, так как именно структура задает возможности системы планирования;
- В) Может и существует, но она не очевидна;
- Г) Нет, так как плановый отдел не имеет никаких полномочий.

**20. Какой тип оргструктуры наиболее широко используется в российской практике:**

- А) Дивизиональная;
- Б) Линейно-функциональная;
- В) Матричная;
- Г) Линейная.

**21. Основное достоинство дивизиональной оргструктуры:**

- А) Она позволяет уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет однопродуктовая фирма;
- Б) В ней четко определено — кто отвечает за прибыль;
- В) Она способна быстро реагировать на изменения условий конкуренции;
- Г) Все вышеперечисленное верно.

**22. Выделите признанные в науке управления виды организационных культур.**

- А) Высокая;
- Б) Концентрированная;
- В) Субкультура;
- Г) Сильная;
- Д) Доминирующая.

**23. Что относится к элементам неформальной организационной культуры?**

- А) Кадровая политика и действия;
- Б) Субъективные взгляды работников на организацию;
- В) Степень удовлетворенности личным развитием.

**24. Что определяют ключевые ценности, разделяемые большинством работников организации?**

- А) Сильную культуру;
- Б) Доминирующую культуру;
- В) Высокую культуру;
- Г) Субкультуру.

**II. Дайте определения:**

1. Организация –
2. Корпоративная культура –
3. Товарищество на вере –

**III. Дайте развернутый ответ на данные вопросы с примерами и доказательством своей точки зрения:**

- А) Какой тип организационной структуры и почему Вы бы выбрали для работы, являясь руководителем инновационного предприятия? (\*Инновация – что-то новое, приносящее пользу; техническое или управленческое решение, которое приносит прибыль тому, кто его использует).
- Б) Какой тип организационной структуры характерен для молодой организации?
- В) Как изменяется организационная структура с ростом организации?
- Г) На каком этапе жизненного цикла происходит формализация отношений и возникновение первых регламентов? Необходимо ли это?

### **Темы эссе и рефератов по дисциплине «Теория организации»**

В зависимости от нагрузки учебного плана, программы курса, интересов студентов и желания самого преподавателя предлагается 2 формы письменных работ на выбор: эссе или реферат по дисциплине «Теория организации». Цель выполнения данных работ состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Основное отличие этих форм работ заключается в том, что эссе предполагает выражение субъективного мнения автора о заявленной

проблематике, включает в себя рассуждение и доказательство своей позиции. Реферат в большей степени направлен на объективный обзор теоретических аспектов заданной темы.

*К общим требованиям написания и проверки этих видов работ можно отнести:*

- отсутствие повторений тем работ в одной учебной группе;
- уровень оригинальности работы должен быть не менее 80% по итогам проверки в системе Антиплагиат;
- оформление работ по ГОСТу;
- использование не менее 5 различных уважаемых источников информации (книг, научно-популярных статей, кейсов, интервью, личных жизненных наблюдений), включающих минимум 1 иностранный.

*Оценка за работу складывается из уровня качества:*

- 1) раскрытия темы и аргументации - 40%
- 2) самостоятельности написания текста (*скажи плагиату нет!*) - 30%
- 3) использования ярких и актуальных примеров по теме – 20%
- 3) оформления (по стандартам ГОСТ) - 10%

*Общие требования к оформлению эссе:*

Текст: 14 размер шрифта, Times New Roman, полуторный интервал, выравнивание по ширине, отступы на новых абзацах, без интервалов между абзацами, с нумерацией страниц. Объем: 5-6 страниц. Ссылки в квадратных скобках с указанием номера страниц. Оглавление не нужно. Оформление списка использованной литературы по ГОСТу.

Последний день сдачи работ определяется преподавателем.

### *1. Темы эссе*

Тема эссе может быть выбрана из предложенного списка, либо придумана лично студентом и содержащая в своем названии проблему (некий конфликт), но не выходящая за рамки дисциплины «Теория организации».

1. Критика концепции "организация-машина" А. Файоля.
2. Корпоративная культура современной организации: якорь или парус?
3. Человеческий капитал организации в XXI веке: роль и значение.
4. Гендерные аспекты лидерства в организации.
5. Слияние и поглощение компаний: проблема сохранения персонала.
6. Практическое применение всеобщей организационной науки (тектологии) Богданова.
7. Дефицит квалифицированных кадров в IT-отделах государственных структур: причины и последствия.
8. При каких условиях и для кого могут быть полезны организационные конфликты?
9. Почему в большинстве организаций в России работает только жёсткий (авторитарный) стиль управления?
10. Особенности управления организациями в военное время: прошлое и настоящее.

11. Семейные корпорации, российский и зарубежный опыт.
12. Теория и практика организации: почему такое большое расхождение?
13. Почему человечество снова находится под угрозой создания организаций-машин, управляемых роботами, и к чему это может привести?
14. Немецкий и американский подходы к организации рабочего места и помещения.
15. Описание стадий жизненного цикла на примере организации, на данный момент прекратившей свое существование.
16. Плюсы и минусы распространения слухов и сплетен в организации.
17. Философия российских организаций: сравнение с опытом Запада и Востока.
18. Отношение оптимиста, пессимиста и реалиста к организационным изменениям.
19. Когда законы организации не работают и почему?
20. Решение любой организационной проблемы на конкретном примере.
21. Будущее российских организаций. По какому пути пойдём?
22. Организация моей мечты.
23. Бюрократическая модель М.Вебера: можно ли ее достичь в реальной организации?
24. Некоммерческие организации: зачем они создаются?
25. Гастарбайтеры из Средней Азии – угроза или панацея для российских организаций?
26. Новые тенденции в организациях: почему роботы лучше людей?
27. Почему людей никогда полностью не заменить роботами в организации?
28. Угроза для организации: почему лучше не работать вместе с родственниками и друзьями?
29. Существуют ли на данный момент отрасли, в которых российские организации занимают первые позиции. Почему это (не) удастся сделать?
30. Организация культурного досуга в Нижнем Новгороде: почему жители города музеям, театрам и выставкам предпочитают прогулки по торговым центрам?
31. Выбор молодого предпринимателя: ИП или ООО?
32. Миссия организации: когда слова расходятся с делом? (реальные примеры)
33. Современные организационные тенденции: почему для российских работников высокий уровень заработной платы важнее самореализации и личностного и профессионального роста?
34. Зачем создаются общественные организации? Есть ли от них реальная польза?
35. Влияние деятельности компании на ее структуру на конкретных примерах.
36. Разрешение конфликтных ситуаций с клиентами в сервисных организациях.
37. Как менталитет этноса влияет на специфику работы в организациях: США, Германия, Китай, Россия.

38. Устойчивое развитие организаций: особенности в России, США, Германии, Великобритании.
39. Социальная ответственность корпораций – бремя или возможность?

## 2. Темы рефератов

Реферат должен содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной теме.

Оценка за реферат выставляется по следующим критериям: знание и понимание теоретического материала, грамотный анализ и оценка информации, логика и структурированность аргументации, научный стиль изложения.

1. Роль и место теории организации в системе наук.
2. Основные категории теории организации.
3. Понятие и сущность организации.
4. Общие характеристики организаций.
5. Всеобщая организационная наука А.А. Богданова.
6. Организационный процесс Ф.Тейлора.
7. "Организация-машина" А.Файоля.
8. Бюрократическая модель М.Вебера.
9. "Организация-община" Э.Мэйо.
10. "Естественная организация" Т.Парсонса.
11. Системный подход при изучении организаций.
12. Общая характеристика законов организации.
13. Закон синергии.
14. Закон самосохранения.
15. Закон развития.
16. Закон дополнения.
17. Закон онтогенеза.
18. Закон информированности.
19. Закон сохранения пропорциональности.
20. Закон композиции.
21. Стадии и жизненный цикл организации.
22. Смена жизненных циклов.
23. Стратегическое развитие организаций.
24. Формальная и неформальная организации.
25. Внешняя среда организаций.
26. Методы анализа внешней среды организаций.
27. Внутренняя среда организаций.
28. Методы анализа внутренней среды организаций.
29. Цели и задачи организаций.
30. Классификация целей организации.
31. Процессы в организации.
32. Технологии в организации.

33. Персонал организации.
34. Группы. Лидерство.
35. Информация в организационном процессе.
36. Характеристики информации.
37. Коммуникации в среде организации.
38. Конфигурации коммуникационных связей.
39. Миссия и философия организаций.
40. Имидж организации.
41. Связи в организации: вертикальные, горизонтальные, линейные, функциональные, формальные, неформальные.
42. Масштаб управляемости.
43. Структурные подразделения.
44. Типы организационных структур.
45. Линейные и функциональные структуры организаций.
46. Дивизиональные структуры организаций.
47. Проектные и матричные структуры организаций.
48. Адаптивные структуры организаций.
49. Типология организаций.
50. Типология Т. Парсонса.
51. Классификация по типу производства.
52. Структура и типология Г. Минцберга.
53. "Простая структура".
54. "Машинная бюрократия".
55. Дробная структура.
56. "Профессиональная бюрократия".
57. "Адхократия".
58. ДНК-типология.
59. Структура японской фирмы.
60. Организационно-правовые формы.
61. Вхождение человека в организацию.
62. Организационная культура.
63. Типы организационной культуры.
64. Изменения в организациях.

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

#### **Базовые учебники**

1. Мильнер Б.З. Теория организации. – М., ИНФРА-М, 2007 – 720 с.
2. Шеметов П.В., Петухова С.В. Теория организации: Учебное пособие. – 2-е издание, испр., - М.: Омега-Л, 2007 - 282 с.

#### **Основная литература**

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Изд-во «Питер», 2007.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб., «Питер», 2009 – 832 с.

3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./ пер. с англ.– М., Вильямс, 2009 – 672 с.

#### Дополнительная литература

1. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур. / Менеджмент в России и за рубежом - 2000. № 1.
2. Баринов В.А. Организационное проектирование. Учебник. – М., ИНФРА-М, 2005 -399 с.
3. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организаций. /Учебник. - М., ИНФРА-М, 2000
4. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента./пер с англ. – СПб, «Питер», 1999 – 816 с.
5. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х томах. – М.: Экономика, 1989.
6. Бурков В.Н., Кондратьев В.В. Механизм функционирования организационных систем. – М., 1991.
7. Быкова А.А.Организационные структуры управления.- М., ОЛМА-ПРЕСС Инвест, Институт экономических стратегий, 2003 – 160 с.
8. Валуев С.А., Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. Учебное пособие. – М., Нефть и газ, 1993.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент./ Учебник./ 4-е изд., перераб. и доп. - М., Гардарика, 2006 - 670 с.
- 10.Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»./ Под ред. Наумова А.И. - М., Гардарика, 2006 - 281 с.
- 11.Веснин В.Р. Менеджмент. Учебник. – М, ТК Велби, Изд-во Проспект, 3-е изд., перераб. и доп. 2006 – 504 с.
- 12.Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебник.- М., ТУ Велби, Издательство «Проспект», 2004 – 328 с.
- 13.Гвишиани Д.М. Организация и управление. /Изд.3-е., перераб.- М., изд-во МГТУ им. Баумана Н.Э., 1998 – 332 с.
- 14.Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д. Х-мл. Организации: поведение, структуры, процессы./пер. с англ. – М., ИНФРА-М, 2000 – 662 с.
- 15.Гончаров Ю.П. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х томах. – М., МНИИПУ, 1996.
- 16.Гурков И.Б.Стратегия и структура корпораций. Учебное пособие. – М., Дело, 2006 – 320 с.
- 17.Доблаев В.Л. Теория организации. – М., Институт молодежи, 2005. - 286 с.
- 18.Друкер Питер Ф. Практика менеджмента /пер. с англ. – М., Издательский дом «Вильямс, 2000 – 398 с.
- 19.Друкер Питер.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке– М., Издательский дом «Вильямс», 2000 – 272 с.
- 20.Друкер Питер.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М., 1992 – 350 с.

21. Друкер Питер.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / перс англ. – М., ФАИР-ПРЕСС, 1998 – 288 с.
22. Заржевский С.Г. «Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009. – 102 с.
23. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учебник. - М., 2000.
24. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М., Издательско-консалтинговая группа «ДеКА», 2005 – 336 с.
25. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: российский менталитет и практика бизнеса. – М., Альпина Бизнес Букс, 2004. – 392 с.
26. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – СПб, Питер, 2006 – 395 с.
27. Лагоша Б.А. Методы и структуры совершенствования организационных структур. – М., 1988.
28. Лафта Дж. К. Теория организации. Учебное пособие. – М., ТК, Велби, Изд-во Проспект, 2003 – 416 с.
29. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. – М., Русская деловая литература, 1999.
30. Лютенс Ф. Организационное поведение./пер. с англ. – М., ИНФРА-М, 1999 – 692 с.
31. Менеджмент организации: современные технологии./Под ред. Кузнецова Н.Г., Солдатовой И.Ю. / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д, Феникс, 2002 – 480.
32. Менеджмент. Век XX – век XXI. Сборник статей/ Под ред. Виханского О.С., Наумова А.И., сост. Петровская И.А.- М., Экономистъ, 2004.- 336 с.
33. Мильнер Б.З., Евенко Л.И. Рапопорт В.С.. Системный подход к организации управления. – М., Экономика, 1983.
34. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации./пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб, Питер, 2002 - 512 с.
35. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. /Под ред. Каптуревского Ю.Н. - СПб, Питер, 2001 – 688 с.
36. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони. – М.: Прогресс, Универс, 1993 - 413 с.
37. Пригожин А.И. Организации: системы и люди. – М., Политиздат, 1983.
38. Пригожин А.И. Методы развития организаций.- М., МЦФЭР, 2003-864 с.
39. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. Учебное пособие - М., Издательство «Экзамен», 2003- 320 с.
40. Приходько В.И. Современная организационная парадигма./ Менеджмент в России и за рубежом - 1999, № 3
41. Родченко Я.В. Теория организации (конспект лекций) – М., изд-во ГАУ, 1998.



- 42.Смирнов Э.А. Основы теории организации. Учебное пособие для вузов. – М., ЮНИТИ, 1998 – 375 с.
- 43.Тамбовцев В.Л. Формальное и неформальное в управлении экономикой. – М., Наука, 1990 – 96 с.
- 44.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов./ пер. с англ. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. – М, Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 – 576 с. (или любое издание)
- 45.Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. Учебно-методическое пособие. – М., АО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1996.
- 46.Хачатуров С.Е. Организация производственных систем (теоретическое основание организационной науки) – Тула: Шар, 1996
- 47.Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность. //«Социс»,1996, № 10, с. 63-71.
- 48.Франчук В.И. Основы построения организационных систем. – М., 1991.
- 49.Якокка Ли. Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер.с англ. Р.И. Столпер. – Минск: Парадокс, 1996 – 432 с.
- 50.Chandler A.C. Strategy and Structure. – Camb.(Mass.): MIT Press, 1962
- 51.Drucker P. Practice of Management. – L.: Heinemann, 1955.
- 52.Hodge B.S., Antony W.P., Gales L.M. Organization Theory (a Strategic Approach) – 5 ed. – Prentice Hall, 1996.
- 53.Lawrence Paul R., Lorsch Jay W. Organizational Structure and Design. – Irwin and Dorsey, 1970.
- 54.Miller D. “Strategy, Structure, and Environment: Context Influence upon Some Bivariate Associations” – Journal of Management Studies, 16 (October) 1979, 294-316.
- 55.Mintzberg H. and Westley F. “ Cycles of Organizational Change” – Strategic Management Journal, 13, 1992, 39-59.
- 56.Mintzberg H. Power In and Around Organizations – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- 57.Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- 58.Simon H.A. and March J.G. Organizations. – New York: John Wiley, 1958.
- 59.Williamson O.E. Organization Theory, From Chester Barnard to the Present and Beyond. – Oxf.: Oxford University Press, 1995.
- 60.Источник в Интернете: <http://www.12manage.com/>
- 61.Источник в Интернете: <http://ecsocman.edu.ru/ons/>

### **Справочники, словари, энциклопедии**

1. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. – М., ИНФРА – М, 2000. - 264 с.

Ольга Сергеевна Гапонова  
Ирина Николаевна Толкачева

**Рабочая тетрадь по дисциплине**  
**«Теория организации»**

*Учебно-методическое пособие*  
Издание 2-е, дополненное и переработанное

Отпечатано с готового оригинала-макета  
в типографии ННГУ им. Н.И.Лобачевского

---

Сдано в набор \_\_\_\_\_ 14. Подписано в печать \_\_\_\_\_ 14.

Формат 60\*84/16. Печать офсетная. Бумага офсетная.

Уч.-изд. л.      Усл. печ. л.      Тираж 500 экз. Зак. \_\_\_\_\_.

---