Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Сухолёт Ирина Наумовна
Должность: ректор
Дата подписания: 27.10.2022 22:08:49
Уникальный программный ключ:
90b04a8fcaf24f39034a47d003e725667d57043e870b41a3cee22df0848bbe2c

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА»

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 К ООП

УТВЕРЖДЕНО УЧЕНЫМ СОВЕТОМ ИСИ В СОСТАВЕ ООП

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПОДИСЦИПЛИНЕ

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ)

Образовательная программа

Менеджмент в сфере культуры и искусства

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Разработчик(и) оценочных средств:

– Самраилова Е.К. профессор кафедры, д-р полит. н., профессор

– Баландина Ольга Васильевна, к.философ.наук, доцент

© АНО ВО «Институт современного искусства»

Фонд оценочных средств (ФОС) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся базируется на перечне компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. ФОС обеспечивает объективный контроль достижения всех результатов обучения, запланированных для дисциплины Теория менеджмента (теория организации, организационное поведение).

ФОС включает в себя:

- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;

типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формирующимися компетенциями в процессе освоения дисциплины Теория менеджмента (теория организации, организационное поведение).

- (перечень экзаменационных вопросов, примеры заданий к промежуточной аттестации).

1. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Код и содержание компетенции
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории
Индикаторы и результаты обучения. Дескрипторы - основные признаки освоения компетенций (показатели достижении результатов обучении. Критерии оценивания
Знать: - основы экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности; - теории поведения человека в организации; - теории мотивации, лидерства; - принципы и методы управления конфликтными ситуациями и стрессом; - причины сопротивления организационным изменениям и подходы к управлению нововведениями; - принципы управления организационным поведением;
Знать на высоком уровне

- основы экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности; - принципы управления организационным поведением;
Знать на среднем уровне - теории поведения человека в организации; - теории мотивации, лидерства;
Знать на низком уровне - причины сопротивления организационным изменениям и подходы к управлению нововведениями; - принципы и методы управления конфликтными ситуациями и стрессом;
Уметь: - использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности; - осуществлять постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук; - выявлять основные тенденции развития организационного поведения в конкретной организации; - использовать методы управления поведением группы; - выявлять причины и использовать методы предупреждения сопротивления организационным нововведениям;
Уметь на высоком уровне - использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности; - использовать методы управления поведением группы;
Уметь на среднем уровне - осуществлять постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой наук; - выявлять основные тенденции развития организационного поведения в конкретной организации;
Уметь на низком уровне - выявлять причины и использовать методы предупреждения сопротивления организационным нововведениям;
Владеть: - использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности; - осуществлять постановку профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук; - навыками диагностики особенностей организационного поведения людей и групп в современной организации; - навыками работы по адаптации и совершенствованию организационного поведения в современных условиях.
Владеть на высоком уровне - использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности; - навыками работы по адаптации и совершенствованию организационного поведения в современных условиях

Владеть на среднем уровне - навыками диагностики особенностей организационного поведения людей и групп в современной организации;
Владеть на низком уровне - осуществлять постановку профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И УРОВНЯ ОВЛАДЕНИЯ ФОРМИРУЮЩИМИСЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

2.1. Методические материалы по проведению текущего контроля

2.1.1. Формы текущего контроля

Текущий контроль – систематическая проверка компетенций, знаний, умений, навыков обучающихся, проводимая преподавателем на аудиторных занятиях в соответствии с учебной программой. Текущий контроль включает в себя тематический контроль – контроль знаний по темам и разделам дисциплины с целью оценивания этапов формирования компетенций, знаний, умений, навыков обучающихся, усвоенных ими после изучения логически завершенной части учебного материала.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях;
- по результатам выполнения заданий;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов.

Формами текущего контроля по дисциплине являются: доклады, проверка самостоятельной работы, тестирование.

Требования к докладам

Доклад является элементом промежуточной аттестации и оценивается. В течение семестра каждый студент должен сделать как минимум один доклад. Доклад является формой работы, при которой студент самостоятельно готовит сообщение на заданную тему и далее на занятии выступает с этим сообщением. Целью докладов является более глубокое знакомство с одной из изучаемых тем.

Приблизительная тематика докладов / сообщений

«Теория организации»

1. Основные теории организационного развития и возможности их использования в управлении современными организациями.
2. Основные признаки организации. Сравнительный анализ классических и современных организаций.
3. Системные признаки организации и возможности их учета в управлении организациями.
4. Внешняя и внутренняя среда организации и механизмы их взаимодействия.
5. Стратегия организации как основа проектирования управленческой структуры.
6. Основные типы и виды организаций и критерии их классификации.
7. Основные этапы «жизненного цикла» организации.
8. Сущность и основные условия обеспечения синергетического эффекта в организации.
9. Условия и механизмы развития самоорганизационного потенциала в организациях.
10. Особенности государственных и муниципальных организаций.
11. Организационная культура: понятие и основные типы.
12. Основные типы управленческих структур и их общая характеристика.
13. Сетевые структуры: общая характеристика и возможности их использования в российских условиях.
14. Особенности управленческих структур в системе государственного и муниципального управления.
15. Особенности управления на различных этапах «жизненного цикла» организаций.
16. Диапазон и глубина управления. Норма управляемости в организации.
17. Организационная диагностика: показатели и методы ее проведения.
18. Типы организаций по характеру взаимодействия с внешней средой.
19. Понятие об организационных изменениях и их основные этапы.
20. Сопротивление персонала при проведении организационных изменений: причины, формы проявления и методы преодоления.
21. Признаки оптимальности управленческих структур. Выбор управленческой структуры.
22. Особенности проведения организационных изменений на кризисных предприятиях.
23. Теория «рациональной бюрократии» М.Вебера. Методы преодоления бюрократизма в организациях.
24. Основные законы и принципы развития организаций.
25. Понятие о растущей и стареющей этапах «жизненного цикла» организаций. Показатели эффективности и кризиса в организациях.
26. Основные тенденции развития организаций и управленческих структур в зарубежных странах.
27. Общественные, политические и хозяйственные организации и правовые основы их функционирования.

28. Транснациональные корпорации и их роль в процессах глобализации
29. Сетевые организации. Типы современных сетевых организаций.
30. Производственная структура организации и принципы её формирования.
31. Социально-психологические основы организационного развития.
32. Диагностика состояния и оценка эффективности управленческой структуры: показатели и методы ее проведения
33. Реинжиниринг бизнес-процессов как современный метод перманентных организационных изменений.
34. Особенности управления в кризисных организациях.
35. Организационное и управленческое консультирование как технологии организационного развития.
36. Роль и место руководителя (топ-менеджера) в управлении современными организациями
37. Сущность организации как основы менеджмента, ее признаки и характеристики.
38. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации.
39. Управление в теории организации.
40. Системный подход в теории организации.
41. Управление в теории организации.
42. Законы организации.
43. Виды организаций.
44. Сущность экономической организации.
45. Миссия и цель организации.
46. Макросреда и микросреда организации.
47. Управление неформальной организацией.
48. Формы организации предприятий.
49. Организационное проектирование: этапы и методы.
50. Жизненный цикл организации.
51. Методы организации и реорганизации предприятий.
52. Перспективы развития организации: виды и свойства организаций будущего.
53. Виды интеграции организаций в современных условиях.
54. Основные формы интеграции бизнеса.
55. Организационные коммуникации.
56. Управленческие информационные системы.
57. Применение новых форм организации труда в современных организациях.
58. Механизмы самоорганизации на предприятии.
59. Проблемы теории организации.
60. Развитие организационно-управленческой мысли.
61. Методы и функции управления современной организацией.
62. Организационная культура организации.

«Организационное поведение»

63. Тема «Групповая динамика и ее составляющие»

64. Тема «Групповое принятие решений»
65. Тема «Управление групповым поведением на примере опыта японского менеджмента»
66. Тема «Характеристика команды. Типы ролей в команде»

Критерии и шкала оценивания доклада / сообщения

Оценка за доклад складывается из оценки преподавателя и оценки аудитории (групповой оценки). На первом занятии студенты формулируют критерии оценки докладов. После каждого выступления несколько человек на основании этих критериев делают качественную оценку доклада. Далее преподаватель, исходя из собственной оценки и оценки слушателей, ставит итоговую отметку.

Примерные критерии оценивания:

– содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа, использование нескольких источников и т.д.);
– качество изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.);
– наглядность (использование иллюстрирующих материалов, технических средств, материалов сети Интернет)

Выполнение доклада оценивается по системе «зачтено / незачтено». Отметка «незачтено» ставится, если: выбранная тема раскрыта поверхностно, большая часть предлагаемых элементов плана доклада отсутствует; качество изложения низкое; иллюстрирующие материалы отсутствуют.

Требования к заданиями для самостоятельной работы

Самостоятельная работа является элементом промежуточной аттестации и оценивается. В течение семестра каждый студент должен выполнить и сдать на проверку как минимум три задания. Целью самостоятельной работы является укрепление и систематизация знаний, полученных в процессе обучения, а также формирование умения эффективно работать с научной литературой и другими источниками информации, самостоятельно извлекать знания и применять их на практике.

Приблизительная тематика заданий самостоятельной работы

Задание 1.
Ответьте на вопросы к кейсу.
«Командная работа»
IT TaskForce представляет собой небольшую сформированную для конкретной цели мультифункциональную команду, которая была собрана в большой розничной международной сети со штаб-квартирой в Риге.

Старшее руководство назначило Сергея Вишневецкого возглавить команду. Его задача – рассмотреть технологические потребности компании на следующие

пять лет и отчитаться руководству в течение трех месяцев с момента первого собрания в виде предложения ИТ-стратегии.

В команду входят представители всех основных департаментов пользователей ИТ, а также компьютерные эксперты компании. Очевидно, что люди имеют за плечами очень разную функциональную среду и больше привыкли к различным рабочим режимам, которые существуют в их собственных департаментах. Сергей с самого начала понимает это, но так как их результаты необходимо подать в течение относительно короткого периода времени, он на первом собрании группы внедрил рабочие правила поведения. Они выглядят так: «собрания не то место, где пытаются выполнить работу, а место, где люди получают задачи и отчитываются по ним результатом». Тем не менее, перед тем как перейти к повестке, которую он составил, на первом собрании, он дает 30 минут людям на то, чтобы они представились и указали на проблемы представляемых ими департаментов. Что касается оставшейся части собрания и следующих собраний, то здесь постоянно возникают споры между сотрудниками.

Таким образом, через два месяца существования группы люди все еще спорят о том, что означает термин «ИТ-стратегия для компании». Реакцией Сергея на такого рода препирательства стало внедрение своего собственного определения, и попытка продолжить работу. Однако, споры все равно возникают, так как люди продолжают навязывать свои собственные представления о том, что должна охватывать стратегия, и все еще не появилось какого-либо четкого определения, не говоря уже о разработке самой стратегии.

Вопросы:

1. Что, по вашему мнению, здесь пошло не так? Каковы причины неконструктивной деятельности?

2. Что следует предпринять Сергею, чтобы все же выполнить задание руководства?

Задание 2.

Пройдите тест Белбина и ответьте на вопросы:

1) Какая роль в команде вам подходит больше всего?

2) Может ли команда работать эффективно, если нет человек для всех 9 ролей? Какие роли критически важны для команды?

3) По каким признакам определить тех, кто играетнегативные роли?

Задание 3.

Ответьте на вопросы к кейсу.

«Мотивация работников»

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших

заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Вопросы

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

Критерии и шкала оценивания самостоятельной работы

Оценка за задания выставляется преподавателем, исходя из критериев оценки.

Примерные критерии оценивания:

- уровень освоения обучающимся учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач, обоснованность и четкость изложения ответа;
- уровень умения определить, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;
- уровень умения сформулировать собственную позицию, оценку и аргументировать ее.

Выполнение задания оценивается по системе «зачтено / не зачтено». Отметка «не зачтено» ставится, если: обучающийся дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала, грамотно аргументирует свою позицию.

Требования к тестированию

Тестирование является элементом промежуточной аттестации и оценивается. Тестирование проводится один раз в семестр. Целью тестирования является проверка теоретический знаний обучающихся.

Приблизительный перечень тестовых вопросов

1. Организационное обучение с позиции Ф. Тейлора позволяет:

а) создать возможности для наиболее полного раскрытия инновационного потенциала работников

б) научить рабочих лучшим и наименее трудозатратным способам выполнения рабочих заданий

в) обеспечить достижение цели внедрения на рабочем месте новой организационной культуры

2. Вклад Ч. Бернарда состоит:

а) в обосновании важности неформальных систем

б) в исследовании потребностей индивида

в) в развитии теории организационного обучения

3. Чья работа, по мнению большинства исследователей, лежит в основе возникновения нового научного направления «организационное поведение»?

а) работа Ф. Лютенса

б) работа П. Сенге

в) работа Р.А. Гордона, Дж.Э. Хауэлла

4. Кому принадлежит следующее определение: «Организационное поведение — это поведенческий подход

к менеджменту»?

а) В.А. Спиваку

б) Дж. В. Ньюстрому, К. Дэвису

в) Ф. Лютенсу

г) Ю.Д. Красовскому

д) К. Вейку

5. Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям?

а) никаких плюсов нет

б) да, существуют, т. к. руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию и оценивают ее адекватность сложившейся ситуации

в) существуют плюсы для конкурентов данной организации

г) усиливается конкуренция внутри организации

6. Смысл использования агентов изменений (агентов перемен) состоит в том, что:

а) они выступают «катализаторами» изменений

б) они служат «громоотводом», куда люди выплескивают свои эмоции

в) смысла в их использовании нет

г) они являются кандидатами на замещение должностей

7. Стресс в своем развитии последовательно проходит следующие стадии (по теории Г. Селье):

а) гнев, тревога, истощение;

б) тревога, фрустрация, истощение;

в) тревога, резистентность, истощение;

г) фрустрация, истощение, тревога.

8. Структура мотива к труду включает в себя (выберите несколько ответов):

а) усилия и издержки;

б) польза;

в) потребность;

г) индивидуальность.

9. К содержательным теориям мотивации не относится:

а) теория ожиданий В. Врума;

б) иерархия потребностей А.Маслоу;

в) двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга;

г) Теория мотивации в достижениях Д. Мак-Клелланда.

10. Основные категории ролей по Г. Минцбергу:
а) межличностные;
б) управленческие;
в) принятия решений;
г) информационные;
д) коммуникационные.

Критерии и шкала оценивания тестирования
Оценка выставляется преподавателем, исходя из количества правильных ответов. Проходной балл – 51%.

Примерные критерии оценивания:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	65-84%
Удовлетворительно	51-64%
Неудовлетворительно	менее 50%

* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

2.2. Методические материалы по проведению промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – процедура, проводимая в период **зачетно-экзаменационной сессии**с целью оценки качества освоения обучающимися дисциплины «Организационное поведение»на определенном этапе.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает проверку компетенций, а также уровня усвоения пройденного материала.

2.2.1. Процедура ЭКЗАМЕНА

2.2.2.1. Форма промежуточной аттестации

Формой промежуточной аттестации является экзамен,который проводится в форме собеседования по билетам. Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса и одно практическое задание. На подготовку ответов отводится 30 минут. Оценка знаний производится по 4-х балльной шкале.

2.2.2.2. Критерии и шкала оценивания

«**Отлично**» Выставляется обучающемуся, показавшему высокий уровень сформированности всех компетенций, всесторонние, систематизированные, глубокие знания дисциплины и умение уверенно применять их на практике при

решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

«**Хорошо**» Выставляется обучающемуся, показавшему уровень сформированности всех компетенций выше среднего или высокий уровень сформированности большей части компетенций, твердо знающему материал, грамотно и по существу излагающему его, умеющему применять полученные знания на практике, но допускающему некритичные неточности в ответе или решении задач.

«**Удовлетворительно**» Выставляется обучающемуся, показавшему уровень сформированности компетенций ниже среднего, фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно точные формулировки базовых понятий, нарушающего логическую последовательность в изложении программного материала, но при этом владеющему основными разделами дисциплины, необходимыми для дальнейшего обучения и способному применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

«**Неудовлетворительно**» Выставляется обучающемуся, компетенции которого сформированы на низком уровне или не сформированы вообще; который не знает большей части основного содержания дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и решать типовые практические задачи.

В случае неудовлетворительной оценки обучающийся имеет право пересдать экзамен в установленном порядке.

2.2.2.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формирующимися компетенциями в процессе освоения дисциплины Перечень вопросов для проверки компетенции ОПК-1 по дескриптору «знать»

«Теория организации»

1. Как Вы понимаете возрастание роли исследований в современном менеджменте?
2. Что такое методология научного исследования?
3. В чем заключается современная управленческая парадигма?
4. Какова ретроспектива взглядов на организационную деятельность?
5. Каковы основные смысловые варианты понятия «организация»?
6. Как Вы понимаете целерациональный и естественный подход к исследованию организаций?
7. Каково соотношение понятий “теория организации” и “теория организаций”?
8. Каковы объект и предмет теории организации?
9. Что представляет собой оценка экономической эффективности?
10. Что представляет собой оценка управленческой эффективности?
11. Что представляет собой оценка организационной эффективности?

12. Как Вы понимаете эффективность административную, инфоормационную?
13. Какие существуют цели оценки эффективности?
14. Как Вы понимаете эффективность социальную и мотивационную?

Тестовые задания

№1. Что характерно для стратегического типа управления?
1.работник — один из ресурсов организации
2.оптимизация использования внутренних ресурсов
3. фактор времени
4.прибыльность

№2. Для какого стиля управления характерен высокий уровень централизации?
1.демократический
2. авторитарный
3.промежуточный
4.либеральный

№3. Что является подтверждающим этапом при обмене информацией?
1. обратная связь
2.канал
3.передача
4.информация

№4. Что является объектом анализа теории организации (на макроуровне)?
1.поведение коллектива организации
2. организация в целом и ее части
3.производственная деятельность организации
4.поведение работников

№5. Предметом теории организации является:
1.организационные отношения между предприятиями или работниками как по горизонтали, так и по вертикали
2.социальные отношения между индивидами и группами индивидов в организации
3.политические отношения, процессы
4.финансовые отношения между предприятиями и внешней средой, между предприятиями и внутренней средой и между предприятиями и отдельными работниками

№6. При создании организации, на этапе анализа общего окружения. Какую цель преследует организация?
1.определение возможностей конкурентов
2.определение значимости внешних факторов
3.определение ниши на рынке
4.определение требуемых ресурсов

№*7. Согласно принципу цепи (Файоля), цепь — это:*
1.путь для неформальных связей в организации
2.путь для вертикальных связей в организации
3.путь для горизонтальных связей в организации
4.путь для формальных связей в организации

№8. В чем заключается сущность производственной департаментализации?
1.работники группируются в соответствии с выполняемыми функциями
2.работники группируются по производимой продукции
3.работники группируются на временной основе
4.работники группируются на базе определенных территорий

9. Совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для реализации стратегии организации, это:
1.стратегическое планирование
2.стратегическая сегментация
3.стратегическое уравнение
4.стратегический потенциал

№10. Кто впервые ввел понятие «разделение планирования работ и их выполнение»?
1.Ф. Тейлор
2.Г. Файоль
3.М. Вебер
4.Р. Лайкерт

№11. Где впервые возникло понятие «закрытые системы» как самосдерживаемой существенно игнорирующей эффект внешнего воздействия?
1.в теории организации
2.в физике
3.в математики
4.в социологии

№12. Система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям — это:
1.менталитет
2.культура
3.традиция
4.ритуал

№13. Что представляет собой распространение хозяйственной деятельности на новые сферы?
1.интеграция
2.глобализация
3.структуризация
4.диверсификация

№14. Какие два типа управлений выделяются в теории менеджмента?
1.технологический и методологический
2.социальный и экономический
3.бюрократический и органический
4.творческий и рациональный

№15. Что относится к условиям эффективных взаимодействий?
1.система мотивации работников
2.горизонтальный процесс управления не сочетается с вертикальным процессом
3.назначение линейных руководителей
4.практика решений конфликтных ситуаций

«Организационное поведение»

1. Характеристика научных основ организационного поведения(основополагающие концепции, базисные теоретические подходы).
2. Специфика организационного поведения.
3. Особенности личности, влияющие на трудовое поведение.
4. Ценности личности: внутренние и внешние
5. Физиологические и психосоциальные потребности.
6. Социокультурный образ организации.
7. Управленческая концепция руководства.
8. Характеристика теорий лидерства
9. Классификация групп, характеристика видов групп
10. Характеристика этапов формирования групп.
11. Групповая динамика и ее составляющие.
12. Факторы, влияющие на групповую сплоченность.
13. Характеристика команды. Типы ролей в команде.
14. Инновационное поведение в организации.
15. Причины стрессов.
16. Управление конфликтами в организации.
17. Факторы, влияющие на организационную культуру компании.

Перечень заданий для проверки компетенции ОПК-1 по дескриптору «уметь»:

«Теория организации»:

1. Обоснуйте единство и противоречие понятий «синергетика и естествознание». Приведите примеры синергетического подхода в теории управления. Докажите и приведите примеры, что синергетика есть теоретическая база самоорганизующихся процессов.
2. Дайте характеристику и укажите предпосылки и условия процессов самоорганизации.
3. Обоснуйте и приведите примеры понятиям «порядок» и «хаос» в теории организации.
4. Опишите процесс формирования порядка из хаоса.
5. Дайте характеристику социальной системе как объекту исследования.
6. Дайте характеристику индивиду в социальной организации.
7. Дайте описание роли неопределенности в формировании социальных общностей.
8. Охарактеризуйте и приведите примеры формальным и неформальным организациям.
9. Спроектируйте структуру регуляторов в социальной системе.
10. Охарактеризуйте и приведите примеры по самоуправлению и самоорганизации.

1. Охарактеризуйте сущность классической организационной теории.
2. Опишите свойства организации бюрократического типа.

3. Сформулируйте предпосылки становления организационной теории человеческих отношений.
4. Обоснуйте основные положения теории человеческих отношений.
5. Характеристика институциональной теории.
6. Проанализируйте принципы эволюционной теории.
7. Изложите основные идеи и положения тектологии А. Богданова.

1. Сопоставьте понятия «структура системы» и «структура организации».
2. Дайте характеристику организационной структуры управления (театр, балетная студия)
3. Сущность понятия «департаментализация».
4. Классификация связей в организации.
5. Линейные и функциональные связи.
6. Факторы, определяющие разнообразие структур организации.
7. Разновидности структур по функциональному назначению.
8. Связь между типом организации и принципами построения организационных структур.
9. Характеристика линейных организационных структур.
10. Характеристика функциональных организационных структур.
11. Характеристика смешанных линейно-функциональных структур.
12. Особенности построения и функционирования штабных структур.
13. Характеристика дивизиональных структур.
14. Принципы структуризации дивизиональных организаций.
15. Проектные структуры в современном менеджменте.
16. Характеристика матричных организационных структур.

Тестовые задания

1. Набор элементов, представляющих автономную область внутри системы, называется:
а) подгруппой;
б) подсистемой;
в) подмножеством.
2. Характерными чертами организации являются:
а) комплексность;
б) департаментализация;
в) формализация;
г) координация;
д) соотношение централизации и децентрализации;
е) социализация;
ж) горизонтальные связи.
3. В соответствии с основной классификацией системы различаются на:
а) технические;
б) политические;
в) правовые;
г) биологические;
д) социальные

4. Какие системы характеризуются обязательным наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов?

а) технические;
б) автоматические;
в) автоматизированные;
г) биологические;
д) социальные

5. К основным системным свойствам организации относятся?

а) самоорганизация;
б) ингрессия;
в) конъюгация;
г) целостность;
д) эмерджентность

6. Поведение сложной системы во многом определяется:

а) подсистемой низшей оргагизованности;
б) подсистемой высшей организованности;
в) управленческим воздействием;
г) стратегией развития.

7. Какие виды систем не относятся к социальным:

а) образовательные;
б) физические;
в) биологические;
г) экономические;
д) политические;
е) правовые.

8. Основными компонентами социальных систем являются:

а) человек;
б) социальные группы;
в) орудия и средства труда;
г) духовные, нравственные ценности;
д) процессы;
е) явления;
ж) гипотезы.

9. Какие системы относятся к абстрактным (нематериальным)?

а) химические;
б) организмы;
в) гипотезы;
г) популяции;
д) теории;
е) социальные;
ж) логические

10. Социальные системы по направленности их деятельности разделяются на следующие основные виды:

а) политические;
б) биологические;
в) экономические;
г) технические;

д) производственные;
е) правовые;
ж) образовательные
11. Определите соотношение понятий «зависимость» и «закон»:
а) первое понятие шире, чем второе;
б) второе понятие шире, чем первое;
в) понятия тождественные.
12. Наиболее верным является утверждение:
а) зависимость представляет собой закономерность;
б) закономерность представляет собой зависимость;
в) зависимость представляет собой закон;
г) закон представляет собой зависимость.
13. Законы, представляющие собой субъективные зависимости, называются:
А) законами для организаций;
б) законами организации;
в) законами теории организации.
14. Процессы в организационных системах протекают в соответствии с:
а) общими организационными законами;
б) частными организационными принципами и законами;
в) общими организационными принципами;
г) специфическими законами и принципами.
15. Специфическими законами являются:
а) закон развития;
б) закон информированности-упорядоченности;
в) закон самосохранения;
г) закон единства анализа и синтеза;
д) закон синергии;
е) закон своеобразия;
ж) закон социальной гармонии;
з) закон состязательности кадров управления;
и) закон энтропии.
16. Основным законом организации является:
а) закон развития;
б) закон социальной гармонии;
в) самосохранения;
г) закон единства анализа и синтеза;
д) закон синергии;
е) закон своеобразия;
ж) закон информированности-упорядоченности.
17. Закон организации представляет собой:
а) договорные обязательства членов организации;
б) устойчивую связь явлений или событий, присущих организации;
в) правила, установленные во внутренних нормативных актах организации;
г) субъективную зависимость, периодически проявляющуюся в социальных организациях.
18. Какой закон организации отражает процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-либо материальной системы?

а) композиции;
б) упорядоченности;
в) гармонии;
г) синергии;
д) итерации;
е) эмерджентности.

19. Формулировка «каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла» относится к закону:
а) синергии;
б) композиции;
в) итерации;
г) онтогенеза;
д) самосохранения;
е) гомеостазиса.

20. Наиболее соответствует понятию «синергия»:
а) значительный прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий членов организации;
б) сохранение энергии в замкнутых материальных системах при воздействии факторов внешней среды;
в) суммарный эквивалент материальных ресурсов, необходимых для функционирования организации.

21. Синергетический эффект бывает:
а) прямым и обратным;
б) положительным и отрицательным;
в) сильным и слабым.

22. Наиболее важной особенностью действия закона синергии является:
а) возможность обеспечения прироста потенциала каждого вида ресурсов организации;
б) возможность управления приростом энергии;
в) возможность повышения индивидуальных усилий членов организации.

23. Результат действия закона синергии:
а) не зависит от воли и сознания руководителя;
б) не зависит от внешней среды;
в) зависит от роли руководителя;
г) зависит от внешней среды;
д) зависит от персонала организации.

24. Закон самосохранения проявляется в:
а) стремлении организации к достижению максимальной прибыли при использовании имеющихся ресурсов;
б) обеспечении выживаемости организации с мксимальным использованием внутренних и внешних ресурсов;
в) поддержании заданной композиции и пропорциональности структурных компонентов;
г) обеспечении потенциала организации, превышающего силу внутреннего и внешнего разрушающего воздействия;

д) поддержании жизнедеятельности организации главным образом за счет внешних ресурсов.

25. Формулировка «организационная система противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого весь свой потенциал» соответствует закону:

а) синергии;

б) онтогенеза;

в) самосохранения

г) композиции;

д) наименьших.

26. Согласно тектологическим принципам:

а) чем больше целое отличается от суммы своих частей, тем оно более организовано;

б) чем меньше целое отличается от суммы своих частей, тем оно более организовано;

в) чем больше целое соответствует сумме своих частей, тем оно более организовано.

27. Закон развития проявляется в:

а) обеспечении наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации;

б) повышении производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации;

в) оптимизации организационной структуры управления в целях обеспечения эффективного развития организации.

28. Закон единства анализа и синтеза представляет собой:

а) метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития;

б) научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от общего к частному;

в) процесс необратимых и закономерных изменений, направленных на максимальное использование потенциала организации.

29. В соответствии с законом информированности упорядоченности:

а) в конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными ресурсами;

б) наибольшие возможности устойчивого поступательного развития имеет организация, обеспеченная полными и достоверными данными о внешней среде;

в) максимальными возможностями для функционирования и развития в условиях глобального информационного пространства обладают крупные интегрированные организации.

30. В соответствии с законом композиции и пропорциональности организации:

а) должны осуществлять структурирование и пропорциональное распределение информации по степени ее важности для системы управления;

б) стремятся к объединению структурных составляющих на основе принципов соразмерности и пропорциональности;

в) должны пропорционально и соразмерно использовать имеющиеся ресурсы на всех этапах жизненного цикла.

31. Жизненный цикл организации представляет собой:
а) период стабильного и эффективного функционирования организации;
б) период от момента образования до ликвидации организации;
в) период роста потенциала организации.
32. Статическое состояние организации подразумевает:
а) свертывание деятельности организации;
б) неизменность во времени основных показателей организации;
в) процесс освоения нового сектора рынка;
г) стратегию бизнеса.
33. Принципы организационной статики определяют:
а) правила построения структур;
б) общие правила формирования организационных процессов;
в) общие правила функционирования организаций;
г) системообразующие связи и отношения между элементами;
д) правила прогрессивного развития организации.
34. Формой динамического существования организации является:
а) эволюция;
б) процесс;
в) ингрессия;
г) бирегуляция.
35. К принципам процессуализации относятся:
а) направленность;
б) результативность;
в) концептуальность;
г) систематизация;
д) информативность;
е) синхронность;
ж) нормализация;
з) стандартизация.
36. Выделяются следующие два направления формирования рациональной структуры организации:
а) в рамках определенного компонентного состава;
б)за пределами существующего компонентного состава;
в) посредством интеграции функций звеньев структуры;
г) посредством децентрализации и сокращения управленческих звеньев;
д) укрупнения структурных подразделений и исключения дублирования функций.
37. Для какого вида организационных структур управления характерно расширение среднего уровня управления и усиление его роли в деятельности организации:
а) линейно-функциональная;
б) функциональная;
в) дивизиональная;
г) проектная.
38. Типом конфигурации структур, представляющим собой замкнутую децентрализованную конфигурацию, является:
а) «колесо»;

б) «звезда»;
в) «кольцевая»
г) «цепная»;
д) «сотовая».

39. Формирование функционально однородных подразделений, не имеющих специализации, характерно для:
а) дивизиональных структур;
б) линейных структур;
в) функциональных структур;
г) проектных структур.

40. Высокая сложность матричных структур определяется:
а) множественностью и гетерогенностью связей;
б) высокой степенью децентрализации.
в) полицентричностью;
г) смешанной департаментализацией;
д) большим количеством обособленных структурных подразделений.

«Организационное поведение»:

1. Иван считает, что его подчиненная Елена может сопротивляться новому направлению, в котором движется их команда. Тем не менее, Елена — творческий и ценный член команды, поэтому Иван хочет сохранить ценного работника. Какая из выше рассмотренных тактик, вероятно, была бы лучшим способом свести к минимуму сопротивление Елены переменам? Обоснуйте свой ответ.

2. Вы слышали, что в ближайшие несколько месяцев может произойти структурная реорганизация. Вы и ваша команда не слишком довольны этим, так как беспокоитесь, что не сможете продолжать работать друг с другом. На каком уровне возникло данное сопротивление?

3. В коллектив пришел новый работник, сформулируйте группу проблем, с которой может столкнуться работник при вхождении в организацию и сформулируйте группу проблем, с которой столкнется, вероятно, организация. Предложите варианты решения данных проблем с позиции организации.

4. Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные. Предложите порядок действий руководителя.

5. Постройте план своей карьеры, предусмотрев не только трудоустройство, но и продвижение по иерархической лестнице, повышение своего образования и приобретения навыков управления производственными процессами и людьми, работы в группе (команде), свой творческий рост. Решив трудную и важную задачу в своей жизни, наградите себя свободным временем, чтобы «расслабиться».

6. Мастер выдал работнику, пользующемуся в коллективе авторитетом, наряд на “невыгодную” работу. Рабочий наотрез отказался. Проанализируйте ситуацию. Каковы Ваши действия на месте мастера в данной ситуации.

7. На участок поступила молодая работница с неуравновешенным характером. Резкость ее обращения с другими рабочими является причиной

возникновения конфликтной ситуации. Какие действия должен предпринять начальник участка для улучшения психологического климата.

Перечень заданий для проверки компетенции ОПК-1 по дескриптору «владеть»:

«Теория организации»:

Тестовые задания

1. Набор элементов, представляющих автономную область внутри системы, называется:

а) подгруппой;
б) подсистемой;
в) подмножеством.

2. Характерными чертами организации являются:

а) комплексность;
б) департаментализация;
в) формализация;
г) координация;
д) соотношение централизации и децентрализации;
е) социализация;
ж) горизонтальные связи.

3. В соответствии с основной классификацией системы различаются на:

а) технические;
б) политические;
в) правовые;
г) биологические;
д) социальные

4. Какие системы характеризуются обязательным наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов?

а) технические;
б) автоматические;
в) автоматизированные;
г) биологические;
д) социальные

5. К основным системным свойствам организации относятся?

а) самоорганизация;
б) ингрессия;
в) конъюгация;
г) целостность;
д) эмерджентность

6. Поведение сложной системы во многом определяется:

а) подсистемой низшей оргагизованности;
б) подсистемой высшей организованности;
в) управленческим воздействием;
г) стратегией развития.

7. Какие виды систем не относятся к социальным:

а) образовательные;
б) физические;
в) биологические;
г) экономические;
д) политические;
е) правовые.
8. Основными компонентами социальных систем являются:
а) человек;
б) социальные группы;
в) орудия и средства труда;
г) духовные, нравственные ценности;
д) процессы;
е) явления;
ж) гипотезы.
9. Какие системы относятся к абстрактным (нематериальным)?
а) химические;
б) организмы;
в) гипотезы;
г) популяции;
д) теории;
е) социальные;
ж) логические
10. Социальные системы по направленности их деятельности разделяются на следующие основные виды:
а) политические;
б) биологические;
в) экономические;
г) технические;
д) производственные;
е) правовые;
ж) образовательные
11. Определите соотношение понятий «зависимость» и «закон»:
а) первое понятие шире, чем второе;
б) второе понятие шире, чем первое;
в) понятия тождественные.
12. Наиболее верным является утверждение:
а) зависимость представляет собой закономерность;
б) закономерность представляет собой зависимость;
в) зависимость представляет собой закон;
г) закон представляет собой зависимость.
13. Законы, представляющие собой субъективные зависимости, называются:
А) законами для организаций;
б) законами организации;
в) законами теории организации.
14. Процессы в организационных системах протекают в соответствии с:
а) общими организационными законами;
б) частными организационными принципами и законами;

в) общими организационными принципами;
г) специфическими законами и принципами.
15. Специфическими законами являются:
а) закон развития;
б) закон информированности-упорядоченности;
в) закон самосохранения;
г) закон единства анализа и синтеза;
д) закон синергии;
е) закон своеобразия;
ж) закон социальной гармонии;
з) закон состязательности кадров управления;
и) закон энтропии.
16. Основным законом организации является:
а) закон развития;
б) закон социальной гармонии;
в) самосохранения;
г) закон единства анализа и синтеза;
д) закон синергии;
е) закон своеобразия;
ж) закон информированности-упорядоченности.
17. Закон организации представляет собой:
а) договорные обязательства членов организации;
б) устойчивую связь явлений или событий, присущих организации;
в) правила, установленные во внутренних нормативных актах организации;
г) субъективную зависимость, периодически проявляющуюся в социальных организациях.
18. Какой закон организации отражает процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-либо материальной системы?
а) композиции;
б) упорядоченности;
в) гармонии;
г) синергии;
д) итерации;
е) эмерджентности.
19. Формулировка «каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла» относится к закону:
а) синергии;
б) композиции;
в) итерации;
г) онтогенеза;
д) самосохранения;
е) гомеостазиса.
20. Наиболее соответствует понятию «синергия»:
а) значительный прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий членов организации;

б) сохранение энергии в замкнутых материальных системах при воздействии факторов внешней среды;

в) суммарный эквивалент материальных ресурсов, необходимых для функционирования организации.

21. Синергетический эффект бывает:

а) прямым и обратным;

б) положительным и отрицательным;

в) сильным и слабым.

22. Наиболее важной особенностью действия закона синергии является:

а) возможность обеспечения прироста потенциала каждого вида ресурсов организации;

б) возможность управления приростом энергии;

в) возможность повышения индивидуальных усилий членов организации.

23. Результат действия закона синергии:

а) не зависит от воли и сознания руководителя;

б) не зависит от внешней среды;

в) зависит от роли руководителя;

г) зависит от внешней среды;

д) зависит от персонала организации.

24. Закон самосохранения проявляется в:

а) стремлении организации к достижению максимальной прибыли при использовании имеющихся ресурсов;

б) обеспечении выживаемости организации с мксимальным использованием внутренних и внешних ресурсов;

в) поддержании заданной композиции и пропорциональности структурных компонентов;

г) обеспечении потенциала организации, превышающего силу внутреннего и внешнего разрушающего воздействия;

д) поддержании жизнедеятельности организации главным образом за счет внешних ресурсов.

25. Формулировка «организационная система противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого весь свой потенциал» соответствует закону:

а) синергии;

б) онтогенеза;

в) самосохранения

г) композиции;

д) наименьших.

26. Согласно тектологическим принципам:

а) чем больше целое отличается от суммы своих частей, тем оно более организовано;

б) чем меньше целое отличается от суммы своих частей, тем оно более организовано;

в) чем больше целое соответствует сумме своих частей, тем оно более организовано.

27. Закон развития проявляется в:

а) обеспечении наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации;

б) повышении производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации;

в) оптимизации организационной структуры управления в целях обеспечения эффективного развития организации.

28. Закон единства анализа и синтеза представляет собой:

а) метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития;

б) научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от общего к частному;

в) процесс необратимых и закономерных изменений, направленных на максимальное использование потенциала организации.

29. В соответствии с законом информированности упорядоченности:

а) в конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными ресурсами;

б) наибольшие возможности устойчивого поступательного развития имеет организация, обеспеченная полными и достоверными данными о внешней среде;

в) максимальными возможностями для функционирования и развития в условиях глобального информационного пространства обладают крупные интегрированные организации.

30. В соответствии с законом композиции и пропорциональности организации:

а) должны осуществлять структурирование и пропорциональное распределение информации по степени ее важности для системы управления;

б) стремятся к объединению структурных составляющих на основе принципов соразмерности и пропорциональности;

в) должны пропорционально и соразмерно использовать имеющиеся ресурсы на всех этапах жизненного цикла.

31. Жизненный цикл организации представляет собой:

а) период стабильного и эффективного функционирования организации;

б) период от момента образования до ликвидации организации;

в) период роста потенциала организации.

32. Статическое состояние организации подразумевает:

а) свертывание деятельности организации;

б) неизменность во времени основных показателей организации;

в) процесс освоения нового сектора рынка;

г) стратегию бизнеса.

33. Принципы организационной статики определяют:

а) правила построения структур;

б) общие правила формирования организационных процессов;

в) общие правила функционирования организаций;

г) системообразующие связи и отношения между элементами;

д) правила прогрессивного развития организации.

34. Формой динамического существования организации является:

а) эволюция;

б) процесс;

в) ингрессия;
г) бирегуляция.
35. К принципам процессуализации относятся:
а) направленность;
б) результативность;
в) концептуальность;
г) систематизация;
д) информативность;
е) синхронность;
ж) нормализация;
з) стандартизация.
36. Выделяются следующие два направления формирования рациональной структуры организации:
а) в рамках определенного компонентного состава;
б)за пределами существующего компонентного состава;
в) посредством интеграции функций звеньев структуры;
г) посредством децентрализации и сокращения управленческих звеньев;
д) укрупнения структурных подразделений и исключения дублирования функций.
37. Для какого вида организационных структур управления характерно расширение среднего уровня управления и усиление его роли в деятельности организации:
а) линейно-функциональная;
б) функциональная;
в) дивизиональная;
г) проектная.
38. Типом конфигурации структур, представляющим собой замкнутую децентрализованную конфигурацию, является:
а) «колесо»;
б) «звезда»;
в) «кольцевая»
г) «цепная»;
д) «сотовая».
39. Формирование функционально однородных подразделений, не имеющих специализации, характерно для:
а) дивизиональных структур;
б) линейных структур;
в) функциональных структур;
г) проектных структур.
40. Высокая сложность матричных структур определяется:
а) множественностью и гетерогенностью связей;
б) высокой степенью децентрализации.
в) полицентричностью;
г) смешанной департаментализацией;
д) большим количеством обособленных структурных подразделений.

Практикум по дисциплине «Теория организации»

Задание 1. Определите, являются ли организациями следующие объекты, обоснуйте свой выбор:

— автомобиль;
— компания «Магинфо»;
— стая перелетных птиц;
— камень;
— поликлиника;
— кондиционер;
— популяция императорских пингвинов;
— семья;
— группа студентов;
— организм человека;
— река;
— железная дорога.

Задание 2. Выделите среди этих организаций социальные.

Задание 3. Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации, охарактеризуйте эти свойства.

Задание 4. Приведите в качестве примера техническую, биологическую и социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации.

Задание 5. Определите, справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация.

Задание 6. Приведите в качестве примера любую социальную организацию. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды.

Задание 7. Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования:

— университета;
— ОАО ММК;
— хлебокомбината;
— кафе;
— фитнес-клуба.

Задание 8. Рассмотрите выбранную вами в задании 7 организацию как совокупность пяти подсистем: управляющей, обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей. Каковы основные функции каждой из этих подсистем? Какие подразделения или отдельные должности могут входить в каждую из этих подсистем?

Задание 9. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Укажите, какая из составляющих внутренней и внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом:

— за счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%;

— поставщики сырья повысили цены на 10%;

— спрос на продукцию резко повысился;

— на должность руководителя организации назначен новый директор;

— на Камчатке произошло извержение вулкана;

— один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск;

— в налоговый кодекс РФ внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль;

— у инженера Иванова сломался компьютер;

— предприятие-конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.

Задание 10. Ознакомьтесь с приведенными ниже историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

1.

История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»

Основатель фабрики — Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфектъ и чайных печений. Год основания 1867».

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры, большинство из которых составляли выходцы из подмосковных деревень, жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 дет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами — «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К^0» — в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Ампир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галопа».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. Ас 1913г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества.

В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика №. 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен

рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913— 1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. — «Южная ночь», в 1936 г. — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостаивался почетной награды — переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса конфетного производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь»» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

2.

История Сбербанка России

1841-1861 гг.

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской со- хранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумма на сохранение с

приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущие , надобности».

Уставом был установлен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу — 4% годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка — «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным нумером и штемпелем Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской ссудной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. — уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

1861-1917 гг.

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет — с 1865 по 1895 г. — число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек — с 70 ООО до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантировал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «по требованию подлежащей правительственной или судебной власти». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

1917-1941 гг.

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX в., — Первая мировая война, революция, Гражданская война — не смогли замедлить развитие сберегательного дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов «аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем». А серого соблюдавшаяся раньше тайна вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам «предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков».

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности: они выпускали собственные заемные обязательства (сертификаты), проводили операции с процентными бумагами, осуществляли денежные переводы.

1941-1991гг.

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией денежно-вещевых лотерей. Это позволяло привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950—1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов — в 100 раз.

А в 1987 г. а рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо неё образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР — Сберегательный банк СССР, государственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. А после распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегатель*ные* банки в бывших *союзных* республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полуторавековую историю российских сберега-| тельных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим бан- ком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в двадцатку крупнейших по капитализации банков мира.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в насто- ящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России ра- ботают в Республике Казахстан и на Украине.

3.

История компании Audi: четыре кольца успеха

Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиною более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы во времена Третьего рейха.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Ес- тественно, ей присваивается название в честь владельца Horch! Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но тем не менее решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, — audi! Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль Audi-A (автомобиль имел 2,6-литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с.), а на следующий год — Audi-B. Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки — Audi-C (этот автомобиль называют «Покоритель Альп», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании — история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом, компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан Auto Union («Ауто- Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto Union, так как компанию купил Neckarsulmer Auto- mobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название — Audi AG.

Новейшая история Audi — это непрекращающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрекращающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

4.

История компании Prada

Стиль, изящество, минимализм — именно эти качества объединяет каждое изделие, созданное Prada. Компания с мировой известностью, производящая сумки, одежду, аксессуары и косметику, является одной из ведущих на европейском и американском рынках.

Началось все в Милане в далеком 1913 г. Именно в этом году Марио Прада основал компанию Fratelli Prada («Братья Прада»), Компания специализировалась на производстве дорожных сумок из экзотической кожи моржей, чем и вызвала интерес состоятельных покупателей.

Спустя 45 лет руководство Prada перешло к дочери основателя — Луизе. К тому времени популярность компании распространилась далеко за пределы Европы.

Дорожные сумки от Prada со вставками из ценных пород дерева и из панциря черепахи, украшенные стразами, пользовались спросом как среди европейской, так и среди американской аристократии. Однако непрактичность таких Моделей, отличавшихся большим весом, привела к тому, что интерес к продукции Prada постепенно угас, сократив прибыль компании до минимума.

В 1978 г. руководство компанией взяла на себя 29-летняя внучка Марио Прада — Миучча Прада. Она меньше всего подходила на роль наследницы: последние пять лет Миучча училась, участвовала в пантомиме в миланском «Театре Пикколо», официально состояла в Коммунистической партии и была ведущей защитницей прав женщин Милана. Но вскоре Прада показала, чего она стоит.

Миучча встретила Патрицио Бертелли, своего мужа и делового партнера, в тот же год, когда возглавила семейное предприятие. Именно под руководством Бертелли дом моды начал превращаться в международный конгломерат.

А спустя еще шесть лет Prada представила совершенно новую коллекцию сумок, заставившую взглянуть на бренд совсем по-иному. Новые сумки Prada сильно отличались от изделий, созданных компанией ранее: сшитые из черного парашютного нейлона, они были гораздо легче и практичнее. Эти качества были

быстро оценены покупателями, которые приобретали сумки Prada, несмотря на их высокую цену.

Розничная цена на сумочки начиналась с 250 фунтов, что повлекло появление целой индустрии подделок, отчего оригинальные вещи стали даже более привлекательными. Болеё того, сумочки от Prada стали обязательным аксессуаром супермоделей и редакторов модных журналов во всем мире.

В 1990-х гг. Миучча выпускает одежду для мужчин, коллекцию белья, а также линию солнцезащитных очков. Дизайн последних создавал мощный контраст с привычным всем стилем Prada. Несмотря на прогнозы критиков, «Безобразная Прада» — так прозвали очки в толстых, квадратных оправах — заинтересовала покупателей, став впоследствии одной из самых узнаваемых линий компании. Резонанс, вызванный коллекцией очков, способствовал тому, что спустя короткое время Миучча получила награду на международном конкурсе дизайнеров в США в номинации «Лучшие аксессуары».

Выход одноименной коллекции готового платья от Prada сезона «осень/зима 1989 г.» вызвал волну критики. Прямые, почти строгие линии ее одежды сильно выделялись на фоне откровенно чувственных работ других марок того времени. Один из журналистов охарактеризовал коллекцию Prada как «униформу для людей, лишенных части гражданских прав».

В 1992 г. Миучча представила линию недорогой одежды Miu Miu (псевдоним Миуччи), навеянную ее собственным гардеробом, состоящим из одежды в стиле «хиппи» простых цветов, сшитой из натуральных тканей. Благодаря четким и стильным фасонам, прекрасным материалам и необыкновенному мастерству компания Prada в 1993 г. выиграла международную награду американского Совета дизайнеров моды. Одежда Miu Miu всегда проста и создает впечатление классических вещей: За линией Miu Miu последовала коллекция обуви для тенниса Prada Sport.

Годом позже компания впервые показала свои работы в Нью-Йорке и открыла бутик в Лондоне. Теперь Миучча дважды в год организует модные показы в Милане.

Естественно, что с течением времени внешний вид вещей от Prada постепенно менялся; сама Миучча приложила руку ко многим нововведениям, связанным с тканями и дизайном. Она использовала все — от кусочков зеркала до украшенного бисером латекса, — а также экспериментировала с новыми необычными сочетаниями материалов. Даже смелые эксперименты не смогли поколебать высочайший уровень конечной продукции.

С тех пор Prada стала открывать бутики по всему земному шару. Мужская и женская обувь стала основной деталью внешнего облика знаменитостей и поклонников моды, а дамские сумочки до сих пор пользуются невероятной популярностью. Эмблема Prada в виде треугольника является показателем статуса, как в Европе, так и в Северной Америке.

Как и у групп компаний Gucci и Christian Dior, у Prada-имелся собственный портфель дизайнерских марок под корпоративным «зонтиком».

Следуя примеру других компаний, которые приобретали максимально возможное количество других домов моды, Prada залезла в большие долги, купив в начале 1990-х гг. римский дом моды Fendi, который еле держался на плаву. Prada приобрела акции Fendi совместно с компанией Moet Hennesy Louis Vuitton

(LVMH), но не сумела обеспечить поддержку терпящей финансовое бедствие марке Fendi и продала свою часть акций Fendi компании LVMH. Prada до сих пор выплачивает долги по этой сделке.

Миучче Прада удалось убедить покупателей, что сумки могут быть пластиковыми и при этом служить предметом вожделения всех, мало- мальски причастных к моде. Люди вдруг захотели капроновые рубашки в блеклый цветочек, близнецами которых были забиты сельпо от Москвы до самых до окраин, бабушкины растянутые кофты и спущенные носки. Иногда кажется, что она делает все для того, чтобы испытать публику на излом. Но «мода идет туда, куда смотрит Миучча Прада». Вероятно, поэтому это имя включено в список 100 самых влиятельных людей планеты.

Сегодня Prada — мощный мировой концерн, объединяющий шесть различных торговых марок и более 300 монобрендовых магазинов по всему миру. Продукция компании, представленная брендами Prada Donna, Prada Uomo, Miu Miu, Helmut Lang, Jil Sander, Graneilo, а до недавнего времени также Fendi и Byblos, отвечает запросам самых притязательных покупателей. Обувь от Prada выбирал даже Папа Римский. Поскольку мультибрендовые магазины не позволяют передать всю атмосферу Prada, продукция компании распространяется в первую очередь через сеть собственных бутиков. Prada является одной из наиболее часто подделываемых торговых марок в мире.

Задание 11. Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз по дальнейшим этапам её жизненного цикла?

Задание 12. Выберите организационно-правовую форму:
— для небольшого магазина бытовой техники;
— мастерской по ремонту обуви;
— крупного предприятия, производящего обувь;
— стоматологической клиники;
— строительной организации.

Задание 13. Определите, о каких формах интеграции предприятий идет речь в каждой из ситуаций, приведенных ниже:

— инвестор хочет объединить под своим финансовым контролем разнопрофильные организации;

— руководители трех фирм-производителей однородной продукции встречаются в неформальной обстановке и достигают устной договоренности о единых ценах на определенный вид продукции;

— необходимо реализовать достаточно масштабный проект в короткие сроки. Для реализации проекта требуются значительные ресурсы. Ни одна из компаний не может обеспечить выполнения такого грандиозного проекта. В результате для выполнения проекта объединяются несколько крупных компаний;

— в рамках интегрированной структуры объединились юридически независимые субъекты гостиничного бизнеса, для того, чтобы предлагать своим клиентам богатый выбор роскошных гостиниц по всему миру в сопровождении безукоризненного сервиса в лучших традициях.

Задание 14. Один предприниматель, располагающий свободными финансовыми ресурсами, хочет вложить их в какое-нибудь дело. Помогите ему выбрать наиболее перспективную из перечисленных ниже бизнес-идей или предложите свою:

— разработка и производство наручных часов, оснащенных устройством, очищающим воздух от углекислого газа (CO2), и получающих питание от кинетической энергии (от движения руки, на которую они надеты);

— организация услуг «папарацци» — предоставление возможности человеку «нанять парарацци» для «охоты» за собой. В роли папарацци будут выступать профессиональные фотографы, которые будут фиксировать каждый шаг клиента, делать «живые» фотографии и искать художественную изюминку в обычной жизни, встречах с друзьями, учебе, работе и отдыхе;

— организация службы стояния в очередях. За умеренную плату за клиента постоят в очереди «специально обученные люди», что позволит ему сэкономить свое время и избежать неприятной процедуры ожидания;

— оказание услуг по художественному декорированию автомобилей, в том числе аэрографии, украшению салона, пошиву эксклюзивных чехлов на сиденья и т.п;

— организация услуг по хранению копий ключей клиентов в безопасном месте, а также доставке по первому требованию клиента. Если клиент потерял ключи от квартиры, автомобиля или офиса, ему будет достаточно позвонить в компанию, и запасные ключи будут доставлены в течение часа независимо от времени суток и места нахождения клиента;

— разработка и производство универсальной мебели, способной трансформироваться в шкаф, диван или стол, в зависимости от ситуации, а также менять свой цвет и дизайн.

Задание 15. Представьте себя в роли экспертов в выбранной сфере бизнеса и выделите основные бизнес-процессы, которые должны выполняться в рамках основных подсистем создаваемой организации.

Оцените, сколько приблизительно сотрудников и каких должностей понадобится для того, чтобы обеспечивать выполнение выделенных бизнес-процессов.

Задание 16. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации.

Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от

своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

В корпорации 3М культивируют пример героев, разрабатывали и в конце концов разработали проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Однажды одного из них уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем её реализовывать!» Даже после своего увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». В конце концов его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь»

В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том, что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишний раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и подвесил её в холе для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но в то же самое время их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы.

Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т.е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастит мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-выскочки «потеряет лицо» перед остальными.

Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого – осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.

Задание 17. Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.

Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор: «Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному их покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

В одной компании к юбилею решено было подарить всем сотрудникам футболки с корпоративной символикой, но экономия привела к тому, что подарки полиняли и расползлись по швам после второй стирки. Эта неприятная мелочь подорвала уважение людей к своей компании.

Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непременного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для сотрудников основная цель пребывания на работе – общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Там, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления, в кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 1980-х гг. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться. Только при подведении

очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности – одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

Задание 18. Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура – это отображение руководителя, его проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно по тому, какая существует культура в организации, можно судить и о том, кто ее руководитель и что это за человек».

Задание 19. Оцените организационную культуру института, в котором вы учитесь:

— определите, какие составляющие организационной культуры выражены в университете наиболее ярко;

— оцените, какие функции выполняет и не выполняет существующая организационная культура;

— выявите методы формирования организационной культуры, которые использует и не использует руководство, и какие методы вы бы порекомендовали для развития организационной культуры;

— оцените, является ли организационная культура МаГУ сильной, обоснуйте свою точку зрения;

— сформулируйте, что означает для вас данное учебное заведение.

Задание 20. Оцените организационную культуру учебной группы, в которой вы учитесь:

— перечислите ценностные ориентации, разделяемые всей группой;

— сформулируйте ваше отношение к лекциям, семинарам, зачетам и экзаменам;

— существует ли этика делового общения? Перечислите наиболее ходовые выражения в группе;

— каков стиль управления группой и мотивация учебного труда со стороны деканата, преподавателей, старосты, неформальных групп?

— как используется свободное от аудиторных занятий время в составе всей группы, в составе малых групп, индивидуально?

Задание 21. Охарактеризуйте закон синергии, проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?

Задание 22. Приведите примеры, как действует в социальных системах закон самосохранения. Какие действия может предпринимать руководитель организации, направленные на повышение устойчивости организации в условиях рыночной среды?

Задание 23. Раскройте суть закона развития. Назовите факторы, которые могут влиять на развитие организации.

Задание 24. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Задание 25. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Обоснуйте свой ответ.

Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

Задание 26. Приведите примеры прогрессивного и регрессивного развития известных вам организаций.

Задание 27. Сформулируйте практические рекомендации руководителю, исходя из закона информированности-упорядоченности.

Задание 28. Определите, действие какого из менее важных законов наблюдается в описанных ситуациях. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.

В российском офисе компании DHL исследования удовлетворенности персонала проводятся раз в два года. Эти измерения – один из лучших инструментов обратной связи с коллективом. Таким образом можно понять, как сотрудник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать на них правильно.

Полученные данные учитываются при формировании стратегии организации на следующий период.

Обычно процессу разработки нового изделия предшествует проведение маркетинговых исследований. Информация, полученная в результате таких исследований, позволяет максимально приблизить планируемую к разработке и производству продукцию к требованиям потребителя и учесть изменения рыночной ситуации.

Задание 29. Определите, действие какого из законов второго уровня наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему организации стремятся обеспечить наиболее экономный режим функционирования:

Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т.е. оплатят твою работу), нет нужды заботиться об издержках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок для других подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.
При повышенной радиации организм живого существа приспосабливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

Задание 30. Приведите примеры, иллюстрирующие действие закона композиции-пропорциональности. Как закон композиции соотносится с системой целей организации? Какие пропорции необходимы организации для повышения её жизнеспособности, как пропорциональность можно обеспечить? Обоснуйте, какие методы установления и поддержания пропорций эффективнее – стихийные или сознательные.

Задание 31. Сформулируйте специфические законы социальных организаций. Для чего они служат? Приведите конкретные примеры действия специфических законов организации.

Задание 32. Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу.

В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться. В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Задание 33. Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и какое влияние это оказывает на организацию.

Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В

результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы, во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

Задание 34. Проиллюстрируйте на конкретных примерах действие принципов структуризации.

Задание 35. Раскройте содержание принципов процессуализации. На конкретных примерах продемонстрируйте, к каким последствиям может привести их игнорирование.

Задание 35. Какова роль принципов рационализации в организации? На конкретных примерах покажите основные направления их реализации.

Задание 36. Определите, какая модель взаимодействия человека и организационного окружения реализуется в вузе, обоснуйте, результативна ли эта модель.

Задание 37. Перечислите, что включает в себя ваше организационное окружение?

Задание 38. Сформулируйте проблемы, с которыми вы столкнулись, когда входили в новую для вас организацию – вуз? Поразмышляйте над тем, что являлось причинами этих проблем. Как эти проблемы были разрешены?

Задание 39. Ответьте на вопрос, от чего зависят возможности включения человека в организационное окружение?

Задание 40. Сформулируйте чаще всего возникающие трудности и проблемы взаимодействия человека с организационным окружением. Почему они возникают и как их можно разрешить?

Задание 41. Определите группу основных ожиданий человека, входящего в новую организацию, и что организация обычно ожидает от человека? Заполните таблицу.

Основные ожидания человека	*Организация ожидает от человека*
…..	…..
…..	…..
…..	…..

Задание 42. Разработайте программу гармоничного вхождения человека в организацию (действия человека и действия организации).

Задание 43. Раскройте причины ролевых конфликтов и способы их устранения.

Задание 44. Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, по сфере деятельности, по размерам, по организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации.

Задание 45. Продемонстрируйте на примерах, как будет осуществляться разделение труда в вашей организации?

Задание 46. Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая организация? По какому признаку вы будете создавать подразделения? Какие виды связей будут осуществляться между подразделениями? Что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями: дифференциация или интеграция и почему?

Задание 47. Определите, какая вам необходима структура управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная)? Какое количество иерархических уровней управления предполагается в проектируемой организации? Какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава? Как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации? Что вы предпочтете: централизацию или децентрализацию полномочий и почему?

Задание 48. Постройте на графической модели структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится.

Задание 49. Какие методы вы использовали при проектировании структуры организации?

Задание 50. Выберите организацию, в которой необходимо провести преобразование:

— магазин бытовой техники;
— мастерская по ремонту одежды;
— крупное предприятие, производящее обувь;
— стоматологическая клиника;
— строительная организация;
— туристическое агентство;
— любая другая организация.

Задание 51. Определите возможные проблемы функционирования и развития выбранной вами организации:

— устарели технологии производства и управления;
— недостаточная технологическая оснащенность;
— основные направления деятельности не позволяют достичь желаемых результатов;
— не достаточно гибкая организационная структура;
— масштабы организации не соответствуют выполняемым задачам;
— конкуренты вытесняют с занятого организацией сегмента рынка;
— низкий уровень квалификации работников;
— имеются разногласия в высшем руководстве;
— коммуникационная сеть организации не обеспечивает всех необходимой информацией;
— не эффективен механизм управления;
— другие проблемы.

Задание 52. Раскройте суть преобразований, изменений в организации, которые помогут разрешить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.

Задание 53. Разработайте (табл. 1) программу, алгоритм действий по разработке, организации, внедрению вводимого преобразования, которая бы включала в себя следующие этапы:

Таблица 1.

Этапы	*Программа, алгоритм действий по внедрению преобразования*
Мероприятия, предполагаемые действия	
Первоначальная диагностика	
Сбор информации	
Анализ полученных данных	
Планирование и подготовка изменений	

Осуществление изменений	
Оценка результатов и формирование рекомендаций	

Задание 54. Выскажите предположение, будет ли в организации сопротивление преобразованиям, раскройте их причины.

Задание 55. Что вы порекомендуете предпринять руководителю организации для предупреждения и преодоления сопротивления вводимым преобразованиям?

«Организационное поведение»:

1. Представьте, что вы являйтесь начальником службы управления персоналом. Генеральный директор компании вызвал вас к себе и сказал «работникам нужно нечто иное помимо денег, условий работы и дополнительных пособий, что мотивировать их к высокопроизводительному труду…» Как бы Вы отреагировали на данное высказывание, если бы предстояла задача разработать новую программу системы мотивации персонала?
2. Руководитель отдела не вмешивался в дела взаимодействия группы до того момента, пока они работали слаженно. Коллектив эффективно выполнял свою работу, достигая поставленных задач. Взаимоотношения между сотрудниками отдела – хорошие. Новый руководитель, ранее не работавший в этой компании, стоит перед задачей по сохранению показателей работы отдела на прежнем уровне. Предложите новому руководителю решения по оптимизации работы коллектива отдела
3. Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.
4. Американская корпорация Google применяет принципиально иной подход к размеру заработной платы: в компании она напрямую зависит от степени одаренности сотрудника. Обычная ситуация, когда одному сотруднику достается $10 000 в акциях, а другому — $1 млн. Такая ситуация сильно отличается от подхода теории справедливости.Если бы Вы составили программу мотивации персонала, как и каким образом, Вы бы отразили теорию справедливости?
5. Главный технолог крупного предприятия «Маркес» Иванов Петр Андреевич по состоянию здоровья перешел на более спокойную и даже более высокооплачиваемую работу. Этот выход предложил ему руководитель компании.

Казалось бы, в новой должности Иванов П.А. должен был найти себя и спокойно трудиться. Однако этого не произошло. Резкое снижение нагрузки будто выбило его из привычной колеи, и ощущение своей ненужности стало для него сильным стрессором. Он чувствовал себя как бы «не у дел», не знал, куда приложить свои силы, потерял чувство своей значимости и необходимости, что привело через три месяца к сильнейшей депрессии. Как поступить в этом случае руководителю? Какую ошибку он допустил, переведя Иванова П.А. на более спокойную работу?