

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра социологии, общей и юридической психологии

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 23.09.2021 г.

**АДАптированная программа бакалавриата**

**Социальная структура, социальные институты и процессы**

---

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса  
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся  
инвалидов**

**Б1.В.ДВ.07.01 «СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**39.03.01 Социология**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2022 г.

Волгоград, 2021 г.

**Автор-составитель:**

Доктор социологических наук, профессор кафедры социологии, общей и юридической психологии  
А.Л. Кузеванова

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой  
социологии, общей и юридической психологии, доктор социологических наук, доцент А.Л. Кузеванова

---

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

РПД Б1.В.ДВ.07.01 «Социология организации» одобрена на заседании кафедры социологии, общей и юридической психологии. Протокол от 31 августа 2021 года № 1

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине .....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	21
6.1. Основная литература .....	21
6.2. Дополнительная литература .....	21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	21
6.4. Нормативные правовые документы .....	21
6.5. Интернет-ресурсы .....	21
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	22

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

## 1.1. Осваиваемые компетенции

Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-10	Способность использовать методы социологического анализа в процессах разработки и принятия управленческих решений, в оценке их практической эффективности	ПКс-10.2	Способность использовать методы социологического анализа в процессах принятия управленческих решений

## 1.2. Результаты обучения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы с беспристрастностью и научной объективностью.	ПКс-10.2	На уровне знаний: Закономерности развития и функционирования организации как социальной системы; внешняя и внутренняя среда организации; факторы, влияющие на успешность деятельности организации; взаимосвязь состояния среды управления с целью управленческого действия; разработка управленческого решения в условиях инертной, оптимальной и агрессивной среды управления
		На уровне умений: Планировать и осуществлять социальную диагностику организационных проблем, среды управления
		На уровне навыков: Анализировать социальные явления, процессы в организации; навыки использования методики и техники проведения социологического исследования организационных процессов

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Социология организации» принадлежит к блоку дисциплины по выбору. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 6 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

«Социология управления» (часть 1), Б1.В.ОД.2 «Социальные системы и процессы».

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 56 часов и на

самостоятельную работу обучающихся – 16 часов.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – в 6 семестре – зачет.

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Социология организации» реализуется после изучения: Б1.Б22. «Конфликтология», Б1.В. ОД7 «Социология труда», Б1.Б.18.

### 3.Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
Тема 1	Социология организаций как наука	4	2		2		-	<i>О</i>
Тема 2	Основные теоретические направления социологии организаций	6	2		2		2	<i>О</i>
Тема 3	Внешняя и внутренняя среда организации	4	2		2		-	<i>О, ПЗ</i>
Тема 4	Агрессивная, инертная и оптимальная среда организации	6	2		2		2	<i>О</i>
Тема 5	Формирование целей деятельности организаций	6	2		2		2	<i>О</i>
Тема 6	Виды формальных организационных структур	4	2		2		-	<i>О</i>
Тема 7	Организационные технологии	6	2		2		2	<i>О, Т, ПЗ</i>
Тема 8	Персонал организации	4	2		2		-	<i>О, Т, Р</i>
Тема 9	Организационная культура	6	2		2		2	<i>О</i>
Тема 10.	Группы в организациях	6	2		2		2	<i>О</i>
Тема 11	Мотивации в организациях	4	2		2		-	<i>О</i>
Тема 12	Сетевые организации: генезис, структура, управление	6	2		2		2	<i>О</i>
Тема 13.	Власть и контроль в организации	6	2		2		2	<i>О</i>

Тема 14	Организационные изменения	4	2		2		-	О
Промежуточная аттестация								зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>28</b>		<b>28</b>		<b>16</b>	

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Р), практическое задание (ПЗ).*

### 3.2 Содержание дисциплины (модуля)

#### **Тема 1. Социология организаций как наука**

Определение организации. Зарождение «Социологии организации». Естественные и искусственные организации. Социальные ассоциации. Признаки естественных организаций. Признаки искусственных организаций. Типологии организаций. Классификация организаций Т. Парсонса. Классификация организаций Г. Минцберга.

#### **Тема 2. Основные теоретические направления социологии организаций**

Возникновение научного подхода к изучению организаций. Этапы формирования теории организаций. Предпосылки в возникновении теории организаций. Подходы к управлению. Классическая школа научного управления Ф. Тейлора. Основные принципы «тейлоризма». Классическая школа административного управления. Административная теория управления А.Файоля. Теоретическое обоснование школы научного управления М.Вебером. Школа человеческих отношений. Хотторнские эксперименты. Психологическая школа управления (Р.Лайкерт). Системный подход к управлению (Г.Спенсер, Дж.Миллер). Структурно-функциональный подход. Ситуационный подход (П. Друкер, А. Чандлер, Р. Дэйвис).

#### **Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации**

Актуальность учета факторов внешней среды. Составляющие изучения внешней среды. Внешняя среда прямого воздействия. Внешняя среда косвенного воздействия. Факторы внешней среды и их влияние на организацию. Стратегии организации в отношениях с внешней средой. Буферные стратегии. Стратегии установления взаимосвязей. Характеристики внешней среды. Целевой и структурный фактор. Определение цели и структуры. Фактор задач. Технологический фактор. Человеческий фактор. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности. Взаимосвязанность внутренних переменных организации.

#### **Тема 4. Агрессивная, инертная и оптимальная среда управления**

Среда управления. Развитие социальной среды управления. Взаимосвязь состояния среды управления с целью управленческого действия. Инертная, оптимальная и агрессивная среда управления. Управление в условиях агрессивной социальной среды. Управленческий менталитет как познавательная проблема. Социокультурный характер изменений социальной среды. «Социальный индивид» и регулятивный механизм социальной среды. Роль социального ядра системы с управлением в регулировании состояний социальной среды.

#### **Тема 5. Формирование целей деятельности организации**

Значение и функции целей в деятельности организации. Типология целей в организации. Типология целей А.И.Пригожина. Классификация целей по направленности. Классификация целей по критериям. Классификация целей по времени. Процесс построения дерева целей. Требования к целям.

#### **Тема 6. Виды формальных организационных структур**

Линейные структуры: их достоинства и недостатки. Модификации линейной структуры организации. Продуктовые структуры. Линейно-штабная структура.

Функциональные структуры. Линейно-функциональные структуры. Гибкие структуры. Типы гибких структур. Этапы формирования проекта. Свободные структуры.

### **Тема 7. Организационные технологии**

Понятие организационных технологий. Основания для классификации технологий. Производственные технологии. Типы технологии по Дж. Вудвард. Технологии, разделяемые по технологической неопределенности. Технологии, основанные на содержании работ.(Ч. Перроу).

### **Тема 8. Персонал организации**

Требования к персоналу организации. Работа с персоналом в организации. Подбор персонала. Расстановка персонала. Комплексная профессионально-психологическая оценка членов организации. Формирование коллектива в организации. Этапы построения коллектива. Критерии оценки персонала.

### **Тема 9. Организационная культура**

Понятие организационной культуры. Культурные комплексы организации. Деятельностно-ролевой культурный комплекс. Управленческий (властный) культурный комплекс. Культурный комплекс отношений с внешней средой. Поведенческий культурный комплекс. Структура организационной культуры. Типы организационных культур. Классификация организационных культур С.Ханди. Классификация организационных культур М. Бурке.

### **Тема 10. Группы в организациях**

Природа социальных групп в организациях. Понятие социальной группы. Признаки социальной группы. Виды групп в организации. Формальные и неформальные группы. Формирование группы и факторы ее эффективности. Причины формирования социальных групп. Деятельность команд в организации. Признаки команды. Различия между командой и группой.

### **Тема 11. Мотивация в организациях**

Понятие и сущность мотивации. Стимулирование труда. Теории мотивации в организации. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А.Маслоу. Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости Стейси Адамса. Теория подкрепления Б.Скиннера

### **Тема 12. Сетевые организации: генезис, структура, управление**

Понятие сетевых организаций. Специфика сетевой организации. Особенность социологического подхода к анализу сетевой организации. Типы сетевых организаций. Изменение содержания, разделения труда, классификация работников в информационном трудовом процессе. Сетевая модель как организационная парадигма стратификации общества в XXI веке. Особенности функционирования сетевой организации. Небихевиористские и структуралистские подходы к анализу дифференциации и организации в сетях социального обмена. Коммуникативные сети: распространение информации и влияния. Сетевой анализ и организационные структуры: соревнование, контроль и возникновение норм. Моделирование дифференциации статуса власти в сетях. Сетевые связи в организациях

### **Тема 13. Власть и контроль в организациях**

Применение контроля в управлении организацией. Понятие контроля. Виды контроля. Способы контроля в организации по М.Итону. Контроль через социализацию индивидов к групповым нормам. Контроль через групповое давление. Контроль через принуждение. Власть и основные подходы к ее изучению. Различия между руководством и лидерством. Власть как свойство личности. Власть как особый тип межличностных отношений. Основания власти по Дж. Френчи и Б.Рейвену. Стили руководства по К.Левину. Теория управленческой решетки Р.Блейка и Дж.Моутон.

#### **Тема 14. Организационные изменения**

Природа организационных изменений. Сопротивление переменам: причины, виды, последствия. Три стадии изменений. Управление организационными изменениями. Подходы и методы организационного развития. Казуальные переменные. Современные направления организационных изменений. Будущее организационного поведения. Природа изменений в процессе труда. Реакции на изменения. Сопротивление. Осуществление изменений. Различный уровень изменений. Поддержка процесса изменений. Организационное развитие. Достоинства и недостатки организационного развития. Природа организационных изменений, необходимость перемен в организации. Изменение внутренних переменных организации в их взаимосвязи: цели, структура, технология, люди. Управление поведением в организации. Модель Лерри Грейнера. Участие работников в управлении организационными изменениями. Инновационный потенциал. Создание инновационного климата в организации.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации**

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 «Социология организации» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Социология организаций как наука.	Устный опрос
Тема 2	Основные теоретические направления социологии организаций.	Устный опрос
Тема 3	Внешняя и внутренняя среда организации.	Устный опрос , практическое задание
Тема 4	Агрессивная, инертная и оптимальная среда организации	Устный опрос
Тема 5	Формирование целей деятельности организаций	Устный опрос
Тема 6	Виды формальных организационных структур	Устный опрос
Тема 7	Организационные технологии	Устный опрос, тест, практическое задание
Тема 8	Персонал организации	Устный опрос , тест, рефераты
Тема 9	Организационная культура	Устный опрос
Тема 10.	Группы в организациях	Устный опрос
Тема 11	Мотивации в организациях	Устный опрос
Тема 12	Сетевые организации: генезис, структура, управление	Устный опрос
Тема 13.	Власть и контроль в организации	Устный опрос
Тема 14.	Организационные изменения	Устный опрос



## **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

### **Типовые оценочные материалы по теме 1. Внешняя и внутренняя среда организации**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Зарождение «Социологии организации». Определение организации.
2. Типология организаций.
3. Этапы формирования теории организаций ( классические концепции, теория Г.Ливитта, Г. Саймона).
4. Содержание понятия «среда организации»
5. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура
6. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды
7. Реакции организации на изменения внешней среды

### **Типовые оценочные материалы по теме № 2. Социальная среда управления: взаимосвязи и взаимозависимости.**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Понятие среды управления.
2. Управленческий менталитет, взаимосвязь состояния среды управления с целью управленческого действия.
3. Инертная, оптимальная и агрессивная среда.
4. Социофакторы и способы управления в агрессивной социальной среде
5. Адаптация к внешней среде.

### **Типовые оценочные материалы по теме № 3. Организационные технологии**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Понятие технологии. Плюсы и минусы технологизации.
2. Специфика организационных технологий
3. Производственные и социальные технологии: сравнительный анализ
4. Социальные процессы в организации как объекты технологизации.
5. Эффективность организационных технологий.

#### **Практическое задание**

Написать эссе «Условия, определяющие эффективное использование организационных технологий (на конкретных примерах)»

### **Типовые оценочные материалы по теме № 4. Организационная культура**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Понятие, структура и функции организационной культуры.
2. Основные признаки сильной и слабой организационной культуры.
3. Виды организационной культуры
4. Технология модернизации культуры организации.
5. Имидж организации

### **Типовые оценочные материалы по теме 5. Группы в организациях**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Группы в организации и их типы
2. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой
3. Характеристика групп и их эффективность
4. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
5. Преимущества и недостатки работы в командах
2. Типы социальных отношений в системе управления (служебные, функциональные, технические, информационные и др.).

### **Типовые оценочные материалы по теме 6. Мотивация в организациях**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Понятие и типология мотивации.
2. Принципы и основные формы стимулирования труда.
3. Методы экономического стимулирования.
4. Методы неэкономического стимулирования.

#### ***Темы докладов и рефератов***

1. Содержательные теории мотивации персонала.
2. Процессуальные теории мотивации.
3. Стимулирование государственных гражданских служащих.
4. Специфика стимулирования банковских служащих.
5. Особенности стимулирования коммерческих предприятий.

### **Типовые оценочные материалы по теме 7. Власть и контроль в организации**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Классические и современные подходы к руководству и лидерству.
2. Личностные и профессиональные качества руководителя.
3. Модели лидерства и типология власти.
4. Стиль управления и его влияние на поведение сотрудников.
5. Этические аспекты использования власти, манипулирование. Особенности лидерства и власти в условиях российского менталитета.

### **Практическое задание**

Деловая игра: «Руководитель в современной организации»

### **Тест**

1. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?
  - а) интересная работа;
  - б) продвижение по службе; в) уровень заработной платы; г) стаж работы;
2. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?
  - а) Абрахам Маслоу;
  - б) Фредерик Херцберг; в) Ф.Тейлор;
  - г) Д.Макгрегор;
  - д) В.Врум.
3. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?
  - а) К.Мадсен; б) А.Маслоу; в) Ф.Герцберг; г) К.Альфред;
4. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности: а) физиологические,

- потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
- б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
- г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;

*Ответы на тест: 1г, 2г, 3в, 4 а.*

## **Типовые оценочные материалы по теме 8. Изменения в организации. Управление нововведениями в организации**

### **Задания для самостоятельной подготовки**

1. Организационные изменения: определение, стадии, особенности
2. Основные виды сопротивления изменениям: причины, последствия, управление.
3. Организационное развитие: преимущества и ограничения, программы.
4. . Инновационный потенциал и инновационный климат в организации.

### **Темы рефератов**

1. Развитие личности и развитие организации: сходство, различие, возможности управления.
2. Нововведения в организации и их влияние на поведение сотрудников. Сопротивление и его преодоление.
3. Потенциал организации: его развитие и роль организации,

### **Тест**

#### **1. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?**

а. В 20-е годы XX столетия; б. В 30-е годы XX столетия; в. В 60-е годы XX столетия; г. В 70-е годы XX столетия;

#### **2. Определить, что такое объект управления?**

- а) человек или группа людей, которыми управляют; б) аппарат управления;
- в) люди, которые занимаются управлением;
- г) люди, которые выполняют определенные задачи.

#### **3. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения:**

- а) прибыли;
- б) общей цели;
- в) конкурентных преимуществ; г) рыночных позиций.

#### **4. Функциональная структура управления строится на:**

- а) иерархии органов, обеспечивающих выполнение каждой функции управления на всех уровнях.
- б) иерархии органов, осуществляющих контроль.
- в) иерархии органов, координирующих деятельность. г) все ответы неверны.

*Ответы на тест: 1в, 2а, 3б, 4а*

## **Типовые оценочные материалы к теме 9. Организационная культура** Вопросы для устного опроса:

1. Поведенческий культурный комплекс.
2. Структура организационной культуры.
3. Типы организационных культур.
4. Классификация организационных культур С.Ханди.
5. Классификация организационных культур М. Бурке.

**Типовые оценочные материалы к теме 10. Группы в организациях** Вопросы для устного опроса:

1. Виды групп в организации.
2. Формальные и неформальные группы.
3. Формирование группы и факторы ее эффективности.
4. Причины формирования социальных групп.
5. Деятельность команд в организации. Признаки команды. Различия между командой и группой.

**Типовые оценочные материалы к теме 11. Мотивация в организациях** Вопросы для устного опроса:

1. Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда
2. Процессуальные теории мотивации.
3. Теория справедливости Стейси Адамса.
4. Теория подкрепления Б.Скиннера

**Типовые оценочные материалы к теме 12. Сетевые организации: генезис, структура, управление**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Особенности функционирования сетевой организации.
2. Необихевиористские и структуралистские подходы к анализу дифференциации и организации в сетях социального обмена.
3. Коммуникативные сети: распространение информации и влияния.
4. Сетевой анализ и организационные структуры: соревнование, контроль и возникновение норм.
5. Моделирование дифференциации статуса и власти в сетях.
6. Сетевые связи в организациях

**Типовые оценочные материалы к теме 13 Власть и контроль в организациях** Вопросы для устного опроса:

1. Власть и основные подходы к ее изучению.
2. Различия между руководством и лидерством. Власть как свойство личности.
3. Власть как особый тип межличностных отношений.
4. Основания власти по Дж. Френчи и Б.Рейвену.
5. Стили руководства по К.Левину. Теория управленческой решетки Р.Блейка и Дж.Моутон.

**Типовые оценочные материалы к теме 14. Организационные изменения**

### Вопросы для устного опроса:

1. Организационное развитие. Достоинства и недостатки организационного развития. Природа организационных изменений, необходимость перемен в организации.
2. Изменение внутренних переменных организации в их взаимосвязи: цели, структура, технология, люди.
3. Управление поведением в организации.
4. Модель Лерри Грейнера. Участие работников в управлении организационными изменениями.
5. Инновационный потенциал. Создание инновационного климата в организации.

### Шкала оценивания

#### Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

#### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

#### Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями

оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

### Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

### Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %.

Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов.

При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения зачета

**Зачет проводится с применением следующих методов:** метод выполнения практических контрольных заданий.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к промежуточной аттестации. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом

индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-10.2 Способность использовать методы социологического анализа в процессах принятия управленческих решений	Принимает управленческое решение, используя методы социологического анализа.	Осуществляет принятие эффективного управленческого решения, используя методы социологического анализа.

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Практические контрольные задания

##### 1. Работа с персоналом.

Работа менеджера с персоналом, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

- ✓ выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников фирмы,
- ✓ создавать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение,
- ✓ улучшать внутрифирменную коммуникацию,
- ✓ выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов,
- ✓ оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду,
- ✓ оценивать эффективность и действенность корпоративной политики,
- ✓ способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества,
- ✓ определять направления совершенствования организации труда и управления,
- ✓ вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех организации.

##### Вопросы:

1. Как вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или что-то упущено? Последнее конкретизировать.
2. На какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании применительно к российской практике?

##### 2. Анкета для подбора кадров.

По каждой категории различия личности (наследственность, культура, семья, социальная группа, жизненный опыт) составить не менее пяти вопросов к кандидату на работу в организации. Вопросы должны быть составлены так, чтобы ответы на них наилучшим образом раскрывали личность кандидата.

##### 3. «Выбор при поощрении»

Рассмотрев перечень форм поощрения работников, студенты должны самостоятельно составить собственный перечень предпочтений в части поощрения. Можно составить бесконечный перечень форм поощрения на производстве. В приведенном перечне перечислены некоторые из форм поощрения работников.

Перечень некоторых форм поощрения работников:

1. пикники с участием коллектива организации,
2. призы,
3. задания, требующие определенных навыков и профессионализма,
4. возможность отличиться,
5. самостоятельность в решении некоторых вопросов,
6. надбавка к заработной плате,
7. признательность,
8. служебный автомобиль,

#### **4. Мотивация персонала**

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения, касающиеся мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций — установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Это вид мотивации у нас пока используется мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и работники сферы обслуживания.

Работники назначают себе время начала и окончания работы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали руководителей и было бы достаточно времени, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16, другой — с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь со своей работой скорее, ваше дело — идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения детьми школы. Женщина не покидает организацию в период вынашивания ребенка и воспитания детей раннего возраста. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают случаи уклонения от работы, опозданий и текучести рабочей силы, повышают настроение работников и производительность труда.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Если руководство организации предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

#### **5. Анализ высказывания**

Проанализируйте тезис Б. Франклина (письменно): «Если у тебя есть слабости, постигни их и преврати в достоинства; если у тебя есть достоинства, не злоупотребляй ими, чтобы они не стали слабостями». проиллюстрируйте свои рассуждения примерами из организационного поведения.

#### **Шкала оценивания**

60% - 100% - «зачтено»;  
менее 60% - «не зачтено».

Установлены следующие критерии оценок:



100% - 90%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

### Рекомендации по самостоятельной работе студентов

При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.б.

«Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС
1	2	3
1	Школа лидерского поведения Р. Танненбаума и У. Шмидта	Факторы определяющие стиль руководства. Шкала лидерского поведения. Основные типы поведения руководителей.
2	Комплексный подход к управлению Г. Ливитта	Прогнозирование Г. Ливитта особенностей управления в 80-е годы. Перспективы развития управленческой деятельности. Изменения в организационной деятельности высшего звена управления. Рекомендации по перестройке организационной деятельности.
3	Теория организации и управления Г. Саймона	Принятие решений в организации. ("программированные" и "непрограммированные" решения), уровни принятия решений. Организационный принципы и методы принятия решений. Механизмы влияния в организации. Проблема связи в организационной системе. Этапы коммуникационного процесса. Проблема дифференциации целей организации. Роль централизации и децентрализации в организации. Проблемы и перспективы линейно-штабных отношений в организации.
4	Всеобщая организационная наука Богданова А.А.	Основные положения всеобщей организационной науки А.А. Богданова. Проблемы и перспективы научно – практического применения тектологии А.А.Богданова.
5	Заводская социология в России	Развитие психотехники 20-30-е годы XX века. Достоинства и недостатки психотехники. Этапы возникновения и становления заводской социологии.

6	Социотехнический подход к управлению В.Г. Подмаркова.	Социальная структура, состав и уровни организации. Организационная структура предприятия. Социальные связи и виды организаций. Понятийный аппарат "Социологии организаций".
7	Проблемы инноваций в организациях. Стимулы и препятствия нововведений по А.И.Пригожину.	Понятия «инновация», «социальная инновация», «инновационный процесс». Типология инноваций. Сущность социальных инноваций. «Жизненный цикл» инноваций. Основные тенденции и проблемы инновационных изменений.. Основные проблемы инновационных изменений в организациях. Причины и типы антиинновационного поведения. Факторы сопротивления инновациям. Методы преодоления сопротивления. Основные принципы инновационных изменений. Управление нововведениями, роль управления в инновационном процессе. Инновационные риски. Управление рисками. Социологическое обеспечение организационных нововведений.

#### **Рекомендации по работе с литературой**

При работе с литературой необходимо обратить внимание на следующие вопросы. Основная часть материала изложена в учебниках, включенных в основной список литературы рабочей программы дисциплины. Основная и дополнительная литература предназначена для повышения качества знаний студента, расширения его кругозора.

При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

#### **Рекомендации для подготовки к зачету**

При подготовке к зачету особое внимание следует обратить на следующие моменты:

Большинство вопросов охватывают значительный объем учебного материала. В то же время, в экзаменационных билетах часть из этих вопросов обычно разбиваются на несколько частей. Поэтому необходимо, чтобы студенты продемонстрировали целостную систему знаний, включающую не только полное представление о тех или иных теоретических концепциях, но и взаимосвязях между ними, ключевых категориях каждой из них.

Для того, чтобы избежать трудностей при ответах, рекомендуем подготовку к зачету сопровождать построением ориентировочных схем, отражающих основные связи между

различными частями курса, а также готовиться к зачету, начиная с первых практических занятий.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1. Основная литература**

1. Барков С. А., Зубков В. И. Социология организаций: учебник для академического бакалавриата. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 414 с. Электронный доступ: <http://www.biblio-online.ru/book/C06A3D4D-0A1B-491D-8EE9-2EF538E7FEE1>

2. Новичков В.И., Виноградова И.М., Кошель И.С. Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг: Учебное пособие — М.: Дашков и К, 2017. – Электронный доступ: <https://ipr-smart.ru/70879.html>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Ефименко А.З. Социология управления. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: Московский государственный строительный ун-т, ЭБС АСВ , 2015.— 240 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30446>

2. Барков С. А., Зубков В. И. Социология организаций: учебник для академического бакалавриата. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 414 с. Электронный доступ: <http://www.biblio-online.ru/book/C06A3D4D-0A1B-491D-8EE9-2EF538E7FEE1>

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации. — М.: Б.и., 1993.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации

### **7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.**

4. Официальный сайт Правительства РФ - Правительство.рф
5. Официальный сайт Совета Федерации - council.gov.ru
6. <http://www.wciom.ru/> - Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ)

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе

в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

Электронный ручной видеувелечитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: Ссылка: [http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/ ...](http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/)

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО  
ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Волгоградский институт управления - филиал  
РАНХиГС Факультет государственного и муниципального  
управления  
Кафедра социологии, общей и юридической психологии

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 23.09.2021 г.

**АДАптированная программа бакалавриата**

**Социальная структура, социальные институты и процессы**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся  
инвалидов

**Б1.В.ДВ.07.01 «СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**39.03.01 Социология**

---

*(код, наименование направления подготовки / специальности)*

**Очная**

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2022 г.

Волгоград, 2021 г.

## 1. Вопросы к зачету

Понятие организации.

1. Естественные и искусственные организации
2. Эволюция социальной организации.
3. Отличия организации от других видов социальных групп.
4. Типология организаций по Т.Парсонсу.
5. Возникновение теории организаций.
6. Классическая школа научного управления
7. Теория человеческих отношений.
8. Внутренняя среда организации
9. Цели и их функции в деятельности организации.
10. Структура организации. Линейные и функциональные структуры.
11. Линейно-функциональные, гибкие и свободные организационные структуры.
12. Задачи и технологии в организации.
13. Человеческий фактор организации.
14. Организационная культура и ее виды.
15. Организационная культура, ее составляющие. Культурные комплексы и виды корпоративных культур.
16. Типы корпоративных культур и структуры организации.
17. Персонал организации. Работа с персоналом в организации.
18. Природа социальных групп в организации.
19. Формальные и неформальные группы в организации. Стадии развития групп в организации.
21. Понятие среды управления.
22. Инертная, оптимальная и агрессивная среда
23. Коммуникативные процессы в организации. Функционально-ролевая коммуникация. Значение обратной связи в коммуникативных процессах в управлении.
24. Коммуникационные барьеры. Причины плохой коммуникации в организации и способы совершенствования коммуникаций в организации.
25. Характеристика социальных групп.
26. Основные принципы управления в организации. Свойства и функции управления.
27. Бюрократия в организациях.
28. Контроль и власть в организации (3 способа контроля)
29. Основные подходы к изучению власти.
30. Мотивация в организации. Теории мотивации (психологические, теория Херцберга)
31. Теория потребностей Дж.Макклеланда. Теория Х и У Д.Макгрегора.
32. Социально-экономические теории мотивации.

## 2. Тестовые материалы

**1. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:**

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;

**2. Сила мотива определяется:**

- а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;
- б) направленностью потребности;
- в) степенью уверенности в собственных силах;
- г) характером человека;

**3. Содержательные теории мотивации основываются на:**



- а) представлении о справедливости вознаграждения;
- б) анализе процесса выполнения работы;
- в) концепции потребностей работника;
- г) идее об удовлетворенности трудом;

**4. Такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения и др.**

- а) уменьшают удовлетворенность работой;
- б) увеличивают неудовлетворенность работой;
- в) не влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность работой;
- г) мотивируют работника;

**5. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:**

- а) содержательными;
- б) процессуальными;
- в) системными;
- г) организационными;

**6. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:**

- а) теория «Х»;
- б) теория «Y»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;

**7. Что означает буквально «стимул» в переводе с латинского?**

- а) материальное поощрение за хорошо сделанную работу;
- б) приманка для животных, когда необходимо, чтобы они сделали что-либо;
- в) остроконечная палка, которой подгоняют животных;
- г) принуждение;

**8. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:**

- а) возможностям организации;
- б) ценности сотрудника;
- в) ожиданиям сотрудника;
- г) среднеотраслевому уровню;

**9. Коллектив – это:**

- а) группа людей, деятельность которых направлена на достижение поставленных целей;
- б) сложный организм, в котором переплетаются индивидуальные и групповые интересы, стимулы и ограничения, имеющий свой облик, традиции, культуру, репутацию.
- в) специфическая социальная подсистема регулирующая поведение членов организации, наличие которой и позволяет рассматривать организацию как социальную систему.
- г) Элемент структуры общества, его «ячейка», одна из первых форм социальной общности людей и социальных отношений

**10. К характеристикам коллектива не относятся:**

- а) наличие общеорганизационных целей и задач;
- б) размер и структура;
- в) совместная деятельность;
- г) гибкая система руководства;

**11. В структуре коллектива всегда присутствуют:**

- а) лидерская группа;
- б) периферийная часть;
- в) аппаратная часть;
- г) ядро;

**12. Социальная организация - это:**

- а) сложный организм, в котором переплетаются индивидуальные и групповые интересы, стимулы и ограничения, имеющий свой облик, традиции, культуру, репутацию.

- б) специфическая социальная подсистема регулирующая поведение членов организации, наличие которой и позволяет рассматривать организацию как социальную систему.
- в) совокупность действий, направленных на образование и совершенствование взаимосвязей между частями целого (например, создание работоспособного коллектива).
- г) установленный в обществе нормативный социальный порядок, а также деятельность, направленная на его поддержание или приведение к нему

**13. Доминирование определенной должности над всеми нижестоящими и зависимость от должностей, находящихся выше в структуре организации - это**

- а) карьера
- б) контроль
- в) иерархия
- г) разделение труда

**14. Технологии, которые относятся к разряду рискованных и которые подлежат использованию только в периоды формирования организации и ее адаптации к внешней среде, называются**

- а) ремесленными
- б) инженерными
- в) рутинными
- г) нерутинными

**15. Технологии, которые характерны для организаций с высокой степенью стандартизации, максимальным разделением труда по операциям и обязательным наличием частичных работников, носят название**

- а) ремесленными
- б) инженерными
- в) рутинными
- г) нерутинными

**16. Человек представляет собой уникальное социальное животное, с его деятельностью несовместимы формализация организационных процессов, жесткая иерархия подчиненности и отсутствие горизонтальных связей в организации согласно теории**

- а) научного управления
- б) человеческих отношений
- в) структурно - функционального подхода
- г) системного подхода

**17. Любая социальная организация должна иметь:**

- а) общую цель, не связанную с индивидуальными целями ее членов,
- б) набор ресурсов и определенный способ их защиты,
- в) орган наказания за неучастие в ней,
- г) акционеров и инвесторов
- д) конкурирующие организации

**18. Основным интегрирующим фактором любой организации является:**

- а) Ее члены
- б) Ее функции.
- в) Руководитель.
- г) Цель

**19. Цели, выражающие качественные параметры деятельности фирм и направленные на достижение долговременного успеха, называются**

- а) локальными
- б) текущими
- в) стратегическими
- г) общими

**20. Какая среда управления является самой сложной в управлении**

- а) инертная
- б) агрессивная
- в) оптимальная
- г) внешняя

**21. Под планированием понимают:**

- а. Вид деятельности;
- б. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
- в. Перспективу развития;
- г. Состояние организации;

**22. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

- а. После выполнения определенных работ;
- б. До фактического начала выполнения определенных работ;
- в. В ходе проведения определенных работ;
- г. Тогда, когда удобно руководителю;

**23. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?**

- а. Достижение личных целей;
- б. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- в. Исполнение принятых управленческих решений;
- г. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;

**24. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:**

- а. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей;
- б. Побуждение себя к эффективной деятельности;
- в. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;
- г. Способ влияния на персонал с целью достижения целей;

**25. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:**

- а. Создание, становление, развитие, возрождение;
- б. Рождение, зрелость;
- в. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;
- г. Рождение, зрелость, возрождение;

**26. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

- а. Потребители, конкуренты, законы;
- б. Цели, задачи;
- в. Персонал, технологии;
- г. Структура управления;

**27. Что следует понимать под миссией организации?**

- а. Основные задания организации;
- б. Основные функции организации;
- в. Основное направление деятельности;
- г. Четко выраженные причины существования;

**28. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:**

- а. Объединение людей для выполнения определенных работ;
- б. Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
- в. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы;
- г. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;

**29. К внутренней среде относятся:**

- а. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль ;

**30. К внешней среде организации непрямого действия относятся:**

- а. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

**31. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:**

- а. Ситуационный подход;
- б. Системный подход;
- в. Процессный подход;
- г. Поведенческий подход;

**32. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:**

- а. Поведенческим подходом.
- б. Процессным подходом;
- в. Ситуационным подходом;
- г. Системным подходом;

**33. К первичным потребностям относятся:**

- а. Психологические;
- б. Физиологические;
- в. Экономические;
- г. Материальные;

**34. Мотивация базируется на:**

- а. Потребностях и самовыражении;
- б. Потребностях и вознаграждениях;
- в. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- г. Удовлетворении всех людей;

**35. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:**

- а. Премии;
- б. Премии и ценные подарки;
- в. Ценные подарки и зарплата;
- г. Зарплата;

**36. Что создает структуру управления организацией?**

- а. Совокупность линейных органов управления;
- б. Совокупность функциональных служб;
- в. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
- г. Совокупность органов управления;

**37. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?**

- а. В 20-е годы XX столетия;
- б. В 30-е годы XX столетия;
- в. В 60-е годы XX столетия;

г. В 70-е годы XX столетия;

**38. Определить, что такое объект управления?**

- а) человек или группа людей, которыми управляют;
- б) аппарат управления;
- в) люди, которые занимаются управлением;
- г) люди, которые выполняют определенные задачи.

**39. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения:**

- а) прибыли;
- б) общей цели;
- в) конкурентных преимуществ;
- г) рыночных позиций.

**40. Функциональная структура управления строится на:**

- а) иерархии органов, обеспечивающих выполнение каждой функции управления на всех уровнях.
- б) иерархии органов, осуществляющих контроль.
- в) иерархии органов, координирующих деятельность.
- г) все ответы неверны.

*Ответы на тест:* 1г, 2а, 3в, 4а, 5б, 6б, 7в, 8в, 9а, 10г, 11г, 12а, 13в, 14г, 15в, 16б, 17а, 18г, 19в, 20а, 21 б, 22в, 23б, 24 в, 25 в, 26б, 27г, 28б, 29в, 30 г, 31а, 32г, 33б, 34б, 35г, 36г, 37в, 38а, 39б, 40а

### 3. Открытые задания

#### Практические контрольные задания

Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, используемого при выполнении следующих контрольных практических заданий

**Задание 1.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, работе с персоналом.

Работа менеджера с персоналом, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

- выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников фирмы,
- создавать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение,
- улучшать внутрифирменную коммуникацию,
- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов,
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду,
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики,
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества,
- определять направления совершенствования организации труда и управления,
- вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех организации.

**Вопросы:**

1. Как вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или что-то упущено? Последнее конкретизировать.
2. На какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании применительно к российской практике?

Дает оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа

**Задание 2.** Осуществить социологический анализ анкеты для подбора кадров для принятия эффективного управленческого решения по найму персонала.

По каждой категории различия личности (наследственность, культура, семья, социальная группа, жизненный опыт) составить не менее пяти вопросов к кандидату на работу в организации. Вопросы должны быть составлены так, чтобы ответы на них наилучшим образом раскрывали личность кандидата.

### **Задание 3. «Выбор при поощрении»**

**Начало ситуационного упражнения.** Рассмотрев перечень форм поощрения работников, студенты должны самостоятельно составить собственный перечень предпочтений в части поощрения для принятия эффективного управленческого решения, опираясь на данные социологического анализа. Можно составить бесконечный перечень форм поощрения на производстве. В приведенном перечне перечислены некоторые из форм поощрения работников.  
*Этап первый: 25 минут.* Используя перечень, каждый участник должен составить списки внешних и внутренних форм поощрения.

Затем каждый должен проранжировать пункты перечня (начиная с наиболее значимых и заканчивая наименее важными). Из обоих списков необходимо проранжировать восемь наиболее важных форм поощрения. Сколько из них внешних и сколько внутренних?

*Этап второй: 30 минут.* Идет обсуждение перечня поощрений в малых группах. Результаты ранжирования обсуждаются в группах. Какие наиболее существенные различия выявлены между индивидуальными и групповыми перечнями? Какова роль менеджера при решении вопроса о поощрении подчиненных? Какова цена ошибок, потенциальные проблемы?

Перечень некоторых форм поощрения работников:

4. пикники с участием коллектива организации,
5. призы,
6. задания, требующие определенных навыков и профессионализма,
7. возможность отличиться,
8. самостоятельность в решении некоторых вопросов,
9. надбавка к заработной плате,
10. признательность,
11. служебный автомобиль,
12. оплата развлечений,
13. улыбка менеджера,
14. обратная связь о результатах,
15. обратная связь о продвижении по работе,
16. более просторный офис,
17. более престижная работа,
18. большая вовлеченность в работу,
19. премия,
20. оплата медицинского страхования,
21. участие в принятии решений,
22. путешествия за счет организации,
23. разрешение выполнить работу от начала и до конца,

24. возможность приобрести акции организации,
25. оплаченный продолжительный отпуск,
26. грант для оплаты учебы (в вузе, колледже),
27. публичная похвала,
28. престижное место для парковки машины,
29. оплаченный обед для семьи в ресторане,
30. возможность пользоваться в выходные дни яхтой руководителя,
31. благодарственное письмо семье,
32. фотография на Доске почета,
33. дополнительные выходные дни,
34. бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

**Задание 4.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, мотивации персонала.

### **Мотивация персонала**

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения, касающиеся мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций

— установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Это вид мотивации у нас пока используется мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и работники сферы обслуживания.

Работники назначают себе время начала и окончания работы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали руководителей и было бы достаточно времени, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16, другой — с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь со своей работой скорее, ваше дело — идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения детьми школы. Женщина не покидает организацию в период вынашивания ребенка и воспитания детей раннего возраста. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают случаи уклонения от работы, опозданий и текучести рабочей силы, повышают настроение работников и производительность труда.

#### **Вопросы для обсуждения:**

4. Если руководство организации предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
5. Как вы полагаете: в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы?
6. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

**Задание 5. Анализ высказывания** для развития способности давать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа

Проанализируйте тезис Б. Франклина (письменно): «Если у тебя есть слабости, постигни их и преврати в достоинства; если у тебя есть достоинства, не злоупотребляй ими, чтобы они не стали слабостями». проиллюстрируйте свои рассуждения примерами из организационного поведения.

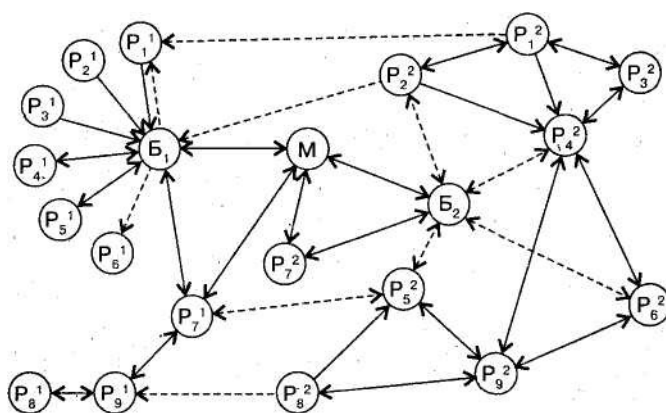
**Задание 6.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на

данные социологического анализа, **социально-психологического климата в организации.**

1. Преподаватель совместно со студентами уточняет содержание понятия «трудовой коллектив», характеризует факторы, определяющие жизнеспособность коллектива, методы анализа социально-психологических отношений.
2. Разделение группы на две команды и распределение преподавателем ролей внутри команд, определение общих задач команд.
3. Изучение участниками игры ситуаций, приведенных на социограммах (рис. 1 и 2).
4. Обсуждение ситуаций в командах, выработка группового мнения, позиций отдельных экспертов.
5. Игровой процесс. Участники команд анализируют социально-психологические отношения рассматриваемых коллективов, предлагают меры их совершенствования (анализ выполняется на основе изучения социограмм, включая расчеты показателей, характеризующих социально-психологические отношения в трудовых коллективах: коэффициенты сплоченности — в бригадах и на участке, положительный статус бригадиров, мастеров, отдельных рабочих).
6. Подведение итогов игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает исполнителей ролей, обосновывает оптимальный вариант или возможные варианты решения ситуационной задачи.
7. Общая дискуссия в учебной группе.

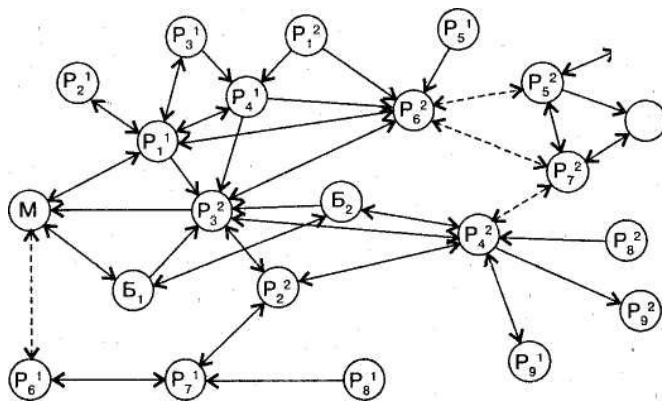
### Производственная ситуация

Характер взаимоотношений внутри двух трудовых коллективов показан на социограммах (см. рисунки). Каждый коллектив состоит из двух строительных бригад. Бригада 1 и бригада 2 в каждом коллективе связаны единым технологическим процессом возведения одного строительного объекта



Социограмма участка А





## Социограмма участка Б

**Задание 7.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **организационных технологий**.

Написать эссе «Условия, определяющие эффективное использование организационных технологий (на конкретных примерах)»

**Задание 8. Эффективность организации (по данным социологического анализа).**

В США был проведен эксперимент в бригадах плотников и каменщиков с изменявшимся по мере производственной необходимости составом: 20 плотников и 16 каменщиков были распределены по бригадам на основе взаимных симпатий, выявленных в результате социометрического опроса. Контрольными группами служили бригады, состав которых определялся на случайной основе. По удовлетворенности работой, текучести кадров и другим показателям до начала эксперимента контрольные и экспериментальные бригады не различались между собой. После эксперимента между ними обнаружилось существенные различия, представленные в табл. 2:

Таблица 2

Показатели эффективности работы	Контрольные группы		Экспериментальные группы	
	До начала эксперимента	После эксперимента	До начала эксперимента	После эксперимента
Затраты рабочей силы	3,59	3,49	3,66	2,87
Материальные затраты	3,60	3,32	3,34	3,14
Текучесть кадров	2,30	3,70	2,70	0,30
Удовлетворенность работой	39,3	39,3	38,5	44,8

### Задания

1. Вычислите прирост эффективности работы экспериментальных групп по каждому показателю иранжируйте полученные результаты.
2. Предложите свое объяснение выявленных зависимостей.

**Задание 9.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **социальной среды организации**.

Дайте характеристику общего состояния больницы N по данным табл. 1:

Таблица 1

Смета внебюджетных средств больницы N

Источники доходов / расходов	Сумма за сентябрь 1994 г., долл. США	%	Отметки
<b>Доходы всего</b>	<b>7100</b>	<b>100</b>	
В том числе:			

сдача площадей в аренду	1000	14	
прямые договоры с предприятиями	500	7	
платные услуги населению	5600	79	
<b>Расходы всего</b>	<b>6524</b>	<b>100</b>	
В том числе:			
дополнения к государственной заработной плате	1700	26	
начисления на заработную плату	280	5	
налог на оборот	994	14	
медикаменты, перевязочные материалы		20	
ремонтный фонд	355	5	
приобретение оборудования	710	10	
хозяйственные расходы	1065	15	
Прибыль	576		

#### Примечания к таблице:

1) статья «Сдача площадей в аренду» включает аренду подвальных помещений частной стоматологической клиники, а также договоры с тремя коммерческими медицинскими институтами и двумя техникумами на использование больницы в качестве учебной базы для студентов. Оплата происходит из расчета 2 м на человека по цене 1,2 долл. США/мес./ квартал;

2) статья «прямые договоры с предприятиями» включает один договор с крупным химическим предприятием. Договор предусматривает ремонт нескольких палат больницы за счет предприятия и лечение его сотрудников. Оплата за лечение производится по расценкам за отдельные услуги;

3) доход по статье «Платные услуги населению» складывается преимущественно из дохода за стационарное лечение больных гастроэнтерологического профиля, поступающих не только из всех районов Новосибирска, но и из других городов и регионов республики.

Начиная с 1 января 1997 г., государственное бюджетное финансирование лечебных учреждений сочетается с финансированием из фонда медицинского страхования. Больницы и поликлиники получают оплату по «законченному случаю» за оказание медицинских услуг, включенных в базовую федеральную программу. Оплата производится Федеральным фондом медицинского страхования по нозологическим категориям с учетом степени сложности. Средства Федерального фонда создаются из 3 % налога на заработную плату, 1 % подоходного налога, акцизных налогов и правительственных дотаций на неработающее население.

Предполагается, что больницы и поликлиники будут заключать контракты с Федеральным фондом и получать 70 % компенсации ожидаемых затрат в начале финансового периода.

Остальная сумма будет выплачиваться по окончании финансового периода в зависимости от фактически оказанных услуг.

Базовая федеральная программа включает преимущественно оказание медицинской помощи при острых и неотложных состояниях, инфекционных заболеваниях, программу охраны материнства и детства. Подавляющее большинство других видов помощи будет оплачиваться пациентами или третьими лицами по принципу «оплаты за услугу» или другими способами. Города и регионы могут развивать свои собственные программы в дополнение к базовой федеральной программе.

Начаты процессы аккредитации лечебных учреждений и лицензирования врачей, рассматриваемые как основные элементы обеспечения качества медицинского обслуживания.

**Задание 10 .** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **имиджа организации**

Изучить имидж любой организации (вуза, промышленной, торговой). выявить сильные и слабые стороны. Подготовить видеопрезентацию «Имидж организации» с разработкой практических рекомендаций по его совершенствованию.

**Задание 11.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **изменениям в организации.**

**Место работы:** больница, медсестринская служба.

**Была Ваша должность:** старшая сестра больницы.

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

**Задание 12.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **власти и контролю в организации.**

**Место работы:** химический завод.

**Ваша должность:** инженер по технике безопасности.

На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем.

Во-первых, рабочим, которые используют данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом. Во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой. В-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с

новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить. И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае, если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют.

Каковы Ваши действия?

**Задание 13.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **управлению нововведениями в организации.**

**Организация:** страховая компания.

**Ваша должность:** вице-президент.

Вы являетесь вице-президентом большой страховой компании. Вы несете ответственность за состояние документации по страхованию. С целью сокращения расходов компания планирует закрытие одного из своих филиалов, вся документация которого поступает в Ваш офис.

Вы уполномочены нанять новых служащих для выполнения этой работы, однако их количество должно быть меньше количества работающих в филиале, который намечено закрыть. Поэтому Вы просите каждого из своих сотрудников взять на себя дополнительный объем работы.

Вам подотчетны три Ваших заместителя. Каждый из них, в свою очередь, руководит четырьмя начальниками отделов. Все вышеназванные лица работают с полной нагрузкой, так что дополнительные обязанности наверняка отрицательно скажутся на эффективности их работы.

Закрытие филиала произойдет через месяц, и на Вас ляжет ответственность за его работу. Вы рассматриваете возможности перераспределения обязанностей своих трех заместителей и четырех начальников отделов. Однако четкого представления о том, как это сделать, у Вас нет.

Все Ваши заместители и начальники отделов обладают большой компетенцией и умением выполнять необходимую работу при условии, что у них в распоряжении имеется достаточное количество ресурсов. К сожалению, меры по сокращению расходов компании не позволяют увеличить штат служащих до необходимых размеров.

В трехнедельный срок Вам необходимо представить план реорганизации работы Ваших подчиненных, которые должны быть готовы приступить к ведению дополнительно поступающей документации. У Вас множество идей, однако Вы не можете решить, что же предпринять!

Реорганизация болезненно отразится на работе Ваших заместителей и начальников отделов. Вы, насколько это возможно, хотели бы провести ее с минимальной потерей эффективности.

**Задание 14.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **мотивации персонала.**

**Организация:** отдел медицинского снабжения.

**Должность:** начальник доставки.

Вы возглавляете отделение, в котором работают 12 сотрудников, отвечающих за доставку лекарств и медицинского оборудования. Объем доставок, производимых отделом, который Вы возглавляете, постоянно превышает средний показатель других подобных отделов в городе. Каждый из Ваших сотрудников имеет индивидуальный стиль работы, старается выполнять обязанности лучше, чем другие.

Ваш начальник недоволен тем, что сотрудники, выезжая из офиса, каждое утро останавливаются выпить кофе. Он потребовал от Вас положить этому конец и следить за тем, чтобы впредь подобная практика не повторялась. В принципе Ваш начальник не против остановок на кофе, однако ему не нравится то, что сотрудники оставляют автомашины прямо перед зданием кафе, что вредит имиджу компании.

Вы знаете, что служащим компании позволяется делать десятиминутные перерывы на кофе, что, правда, не относится к тем, кто занят доставкой. Тем не менее, выезжая на маршрут, они останавливаются, чтобы выпить кофе. Кстати, Вы и сами поступали подобным образом, когда

работали непосредственно на доставке. Вам хотелось бы найти такое решение, которое удовлетворяло бы как Вашего начальника, так и подчиненных.

Во время бесед со своими сотрудниками Вы слышали много аргументов в пользу утреннего кофе. Однако особых причин для того, чтобы делать это именно в данном кафе и в данное время, у них нет.

Работая большей частью вне офиса, Ваши сотрудники чувствуют себя независимо и рассматривают свое положение в компании как особенное. Они не понимают точки зрения Вашего начальника на данный вопрос.

**Задание 15.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **целям деятельности организаций.**

**Место работы:** управление народного образования города.

**Ваша должность:** логопед (специалист по проблемам речи).

В течение 10 лет Вы, логопед, работающий в 8 школах города, завоевали уважение и восхищение со стороны администрации и преподавателей коррекции речи. Они доверяют Вашим суждениям и профессиональному опыту в разрешении различных проблем, связанных с обучением речи.

В настоящее время в Вашем распоряжении впервые имеются фонды для создания обширной программы по диагностике и лечению нарушений речи. Вы используете имеющуюся ныне группу учителей, но при этом будете включать в программу новых пациентов, требующих соответствующего их нарушениям лечения.

Вы уже тщательно изучили большое число подобных программ, которые показали себя успешными в других школах, и установили шесть наиболее подходящих для Вашей ситуации, из которых Вам предстоит сделать дальнейший выбор. Наилучший выбор зависит от технической информации, количества учащихся в каждом классе, оборудования в каждой школе. У руководимых Вами учителей имеется информация по данным вопросам. Перед Вами стоит проблема выбора: какую из программ внедрить в Ваших 8 школах?

**Задание 16.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, групповой динамике в организациях.

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на его месте? проанализируйте все возможные варианты, разработайте рекомендации по управлению конфликтами в организации

**А.** Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет Ваша бригада, я тутни при чем».

**Б.** «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с Вашим бригадиром».

**В.** «Не волнуйтесь. Вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

**Г.** Пообещав помочь установить истину, сразу же идете на участок и беседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предлагаете бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

**Задание 17.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **взаимодействию руководителя и подчиненных**

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

- Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

- Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

- Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.
- Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

**Вопросы:** Ваше мнение? Какая из этих точек зрения вам ближе?

### **Задание 18. «Искусство управления обезьянами»**

Цель кейса – развитие компетенции «эффективное планирование времени» у лидера/руководителя, осознание ограниченности временного ресурса, умение оценивать практическую эффективность управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа

Введение. Нерациональное использование времени является проблемой многих лидеров и руководителей. Зачастую они чувствуют себя перегруженными и ощущают нехватку рабочего времени, тогда как их подчиненным, напротив, нечем его заполнить. Подобная ситуация говорит, прежде всего, о непрофессионализме руководителя. Каково же оптимальное распределение рабочего времени руководителя в процессе его взаимодействия с окружающими? В ходе своей деятельности лидер/руководитель строит отношения в трех различных направлениях: с начальством, другими руководителями и подчиненными. Сосредоточимся на том времени, которое он расходует на реализацию собственных замыслов и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно. Нередко достаточно большая доля этого ресурса тратится на подчиненных. Назовем это временем, которым распоряжаются подчиненные. То, что остается, – время, распределяемое по собственному усмотрению. Они рассказали занимательную историю о раздавленном заботами менеджере, который неосознанно взвалил на себя множество проблем своих подчиненных. Авторы метафорично уподобляли проблемы руководителя и подчиненных обезьянам, которых люди носят на своих спинах и от которых по возможности стремятся избавиться. Например, если у сотрудника возникло затруднение и он сообщает об этом руководителю, то в случае если руководитель заявляет: «Хорошо, я обдумаю это и сообщу тебе решение», проблема – «обезьяна» тотчас же перепрыгивает с подчиненного на спину начальника. Правильный подход к отношениям между менеджерами и их подчиненными направлен на то, чтобы

«обезьяны» подчиненных оставались на плечах подчиненных. Это становится возможным только тогда, когда начальники не боятся предоставлять сотрудникам самостоятельность. Описание ситуации Представим себе следующую ситуацию. Руководитель отдела маркетинга Владимир Контор идет по коридору и встречает своего подчиненного Олега, который, едва успев поздороваться с руководителем, заводит разговор: «Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...» Слушая подчиненного, Владимир понимает, что он, в принципе, может помочь Олегу, но не в состоянии решить проблему мгновенно. В результате руководитель отвечает:

«Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать». И они расходятся каждый по своим делам. Таким образом, метафоричная проблема-обезьяна до встречи находилась на плечах у Олега, а после разговора – ее уже несет на себе руководитель Владимир. В тот момент, когда «обезьяна» перепрыгивает на спину руководителю, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем и задач подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному о ней заботиться, – подчиненному Олегу. Подставив обезьяне свою спину, руководитель добровольно занимает положение подчиненного своих подчиненных. В нашем примере руководитель сделал две вещи, которые обычно руководители требуют от своих сотрудников: он принял на себя ответственность за решение проблемы и пообещал отчитаться о выполнении задания. При этом подчиненный наверняка позаботится о том, чтобы руководитель не забыл о своих обещаниях, и будет напоминать ему о проблеме, например, заглядывая в кабинет: «Ну, как там наши дела?» По сути, это предстает уже в виде его контроля над выполнением порученной руководителю работы. Подобная ситуация может проявляться в различных модификациях, но, в любом случае, если взаимодействие между руководителем и подчиненным строится таким образом, что следующий ход остается за руководителем, то

подчиненный переводится в режим ожидания. Не сделав в ближайшее время того, что от него ждет подчиненный, руководитель получит очередное напоминание. И чем дольше он будет тянуть с ответными действиями, тем большее нетерпение может проявлять подчиненный. Рано или поздно руководитель почувствует себя виноватым, ведь его «долговые обязательства» перед подчиненным растут!

Решите предлагаемую ситуацию, ответив на вопросы.

1. Почему так происходит?
2. Кто на кого работает?
3. Прощание с обезьянами: как это сделать?
4. Искусство ухода за обезьяной (предложите свои правила).

Предлагаемые варианты ответов. Прощание с обезьянами. Руководитель сообщает подчиненным новые правила взаимодействия: – Пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей и только вашей. Ведь если она становится моей, то вы от нее избавляетесь. А как я могу помочь человеку, у которого нет проблем? – Когда наша беседа закончится, проблема исчезнет из моего кабинета так же, как она здесь появилась, – вместе с вами. Вы можете просить моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместеопределим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны. – В тех редких случаях, когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно. Сам, в одиночку, я больше и пальцем не пошевелю. Эту схему начальник доводит до каждого подчиненного. Искусство ухода за обезьяной. В обращении с обезьянами необходимо соблюдать пять основных правил, нарушителя которых ждет суровое наказание – лишение времени, которое он мог бы расходовать по собственному усмотрению.

Правило 1. Обезьян следует или кормить, или пристреливать. Поскольку, если их не кормить, они умрут с голоду, и менеджеру придется тратить время на реанимацию или – увы – на вскрытие.

Правило 2. Численность стаи не должна превышать тот максимум, который менеджер в состоянии обслуживать. В ведении подчиненных окажется столько обезьян, сколько начальник успевает накормить, ни одной больше. Если обезьяне обеспечен хороший уход, на кормление уходит от 5 до 15 минут.

Правило 3. Обезьян следует кормить строго по расписанию (например, в рамках совещания). Абсолютно недопустимо бросаться на поиски умирающих от голода животных, пытаясь накормить хотя бы тех, кто попался под руку.

Правило 4. Кормить обезьян нужно в режиме личного общения или по телефону. Электронная почта не годится, так как при получении послания очередной ход (ответ) оказывается за руководителем. Документация – хорошая добавка к рациону обезьяны, но она не может заменить основной процесс кормления.

Правило 5. Каждой обезьяне должно быть назначено время следующего кормления – с обязательным указанием уровня инициативности. Эти договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, обезьяна либо умрет, либо переберется на спину руководителя. Совет руководителю, желающему разумно организовать свое время, звучит так:

«Добейтесь контроля над содержанием и расходованием своего временного ресурса». Для этого необходимо соблюдать три условия эффективного управления: – следует увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет уменьшения времени, уходящего на решение служебных задач своих подчиненных; – часть высвободившегося ресурса необходимо направлять на обучение подчиненных. При этом руководителю необходимо добиться, чтобы каждый из подчиненных проявлял профессиональную инициативу; – остаток образовавшегося ресурса следует использовать для оптимизации деятельности, связанной с требованиями руководства и системы; – выполняя все три условия, руководитель получит мощнейший инструмент и сможет практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.

### **Методические рекомендации преподавателю.**

1. *Студент должен предложить свои ответы на поставленные вопросы: – Почему так*



происходит?

- Кто на кого работает?
- Прощание с обезьянами: как это сделать?
- Искусство ухода за обезьяной (предложите свои правила).

**2. Задание творческое.**

Предполагает метафоричность в изложении (это приветствуется).

**3. Преподаватель может ориентироваться на предложенные варианты ответов.**

**4. Если предполагается оценивание выполненной работы, то оценку можно выставлять из расчета 50 баллов за кейс.**

Критерии оценивания	Количество баллов
Почему так происходит	0-5
Кто на кого работает?	0-5
Прощание с обезьянами: как это сделать?	0-20
Искусство ухода за обезьяной (предложите свои правила)	0-20
Итого	0-50

**Задание 19.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, нематериального стимулирования сотрудников в ситуации организационных изменений.

*(Кейс содержит описание кризисной ситуации, возникшей на малом предприятии, работающем в сфере делового туризма. Кризис был вызван как внешними факторами (активизацией конкурентной борьбы), так и проблемами разногласий по поводу перспектив развития между учредителями и внутренней конкуренцией среди ведущих сотрудников. Руководство приняло решение о проведении исследования с целью оценки человеческого потенциала развития компании.*

Материалы кейса могут быть использованы для развития навыков диагностики проблем развития человеческих ресурсов компании в ситуации организационных изменений и анализа особенностей трудовой мотивации как основы построения системы нематериального (нефинансового) стимулирования.

Описание проблемы

Компания «Макс» была создана в 1991 г. первоначально как оператор въездного туризма. С течением времени Россия становилась все более открытой для зарубежных гостей, и стало очевидно, что Санкт-Петербург привлекает не только обычных туристов, но и большое количество деловых людей со всего мира. Этот факт значительно повлиял на концепцию бизнеса. В 1997 г. началось становление компании в качестве профессионального организатора конгрессов и конференций.

К 2003 г. компания «Макс» зарекомендовала себя высококвалифицированными надежным организатором мероприятий любого масштаба и уровня сложности, как в Санкт-Петербурге, так и на Северо-Западе России. Она являлась активным членом российских и международных профессиональных ассоциаций. Уникальный опыт сотрудников компании, участвовавших в

обслуживании более чем 500 мероприятий — от небольших семинаров до международных конгрессов и крупных фестивалей, их творческая инициатива и неизменное внимание к любому пожеланию заказчика определяли успех компании «Макс».

Компания выступала под лозунгом: «Наши преимущества — Ваши выгоды!». В рекламном буклете подчеркивались следующие качества:

*«Надежность — многолетний опыт успешной работы компании — надежные, проверенные временем связи с нашими партнерами по бизнесу — профессионализм сотрудников компании, заинтересованных в общем успехе мероприятия.*

*Высокое качество — доскональное знание местного рынка, что позволяет нам выступать Вашим квалифицированным консультантом по любым вопросам организации — оптимальное сочетание цены и качества наших услуг — применение современных компьютерных технологий и собственных программных разработок.*

*Индивидуальный подход — каждое мероприятие уникально — мы создаем его только для Вас и Ваших гостей — творческий подход сотрудников компании, их энергия — все для успеха Вашего мероприятия — над всеми Вашими мероприятиями работает Ваш личный менеджер „Макс“».*

Компания с момента создания принадлежала двум владельцам, которые выступали в роли директоров. Один из директоров — А. Иванов — выполнял функции генерального директора и специалиста в области маркетинга. Второй — Б. Петров — финансового директора. Структура компании состояла из 5 отделов, руководители которых напрямую подчинялись директорам. Три отдела занимались поиском заказчиков и организацией мероприятий в различных сферах делового туризма: медицине и биологии, культуре (фестивали, конкурсы), политике (конгрессы и семинары), спорте (проведение соревнований). Один отдел занимался практической организацией всех мероприятий: заказом помещений, гостиниц, питания, транспорта. Успех компании в поиске заказов во многом держался на личных связях руководителей в доверенных им областях.

К 2003 г. штат компании состоял из 25 квалифицированных менеджеров, текучка практически отсутствовала.

С 2002 г. в компании начали проявляться признаки кризисной ситуации.

В Санкт-Петербурге появились активные конкуренты в сфере делового туризма, усилилась борьба за получение заказов. Старели начальники отделов. В 2003 г. директорами было принято решение ввести должность директора по развитию, на которую был принят наемный менеджер — В. Сидоров. Его прежняя работа создала ему устойчивые связи в администрации города. Предполагалось, что эти связи помогут в поиске информации о мероприятиях, проводимых в Санкт-Петербурге.

В реальности же новому директору приходилось решать внутренние конфликты в коллективе.

В 2003 г. был открыт новый отдел, цель которого заключалась в организации выставок, была принята на работу новая руководительница отдела. Погоня за заказами приводила к тому, что отделы искали и организовывали заказы не только в своей сфере, но и в других, поскольку их вознаграждение было связано с количеством проведенных заказов. В компании развивалась внутренняя конкуренция. Руководители бегали то к одному, то к другому директору с жалобами друг на друга, игнорируя нового директора по развитию.

Владельцы решили рассмотреть новые направления развития, однако их точки зрения разошлись. Генеральный директор считал, что необходимо уходить от работы в одном регионе, последовательно открывая филиалы в Москве, Новгороде, Пскове, Петрозаводске, Мурманске. Он полагал, что необходимо совершенствоваться в сфере делового туризма, активнее выходить на международные рынки. Им был приглашен специалист-консультант, задача которого заключалась в разработке новой маркетинговой стратегии развития.

Финансовый директор относился к новой идее скептически. Он считал, что нужно увеличить количество отделов, не привязывая их к определенной сфере деятельности, ориентируя их на основной результат — количество полученных заказов. В случае неудачи он предпочитал вообще отказаться от основного профиля деятельности — делового туризма и заняться другим видом бизнеса, например, ресторанным.

Новый директор по развитию поддерживал генерального директора, однако считал, что нужно

изменить существующую организационную структуру и предпринять ряд действий в управлении персоналом, которые помогли бы сгладить конфликтную ситуацию. По его инициативе и при поддержке генерального директора было принято решение о проведении исследования в виде опроса и собеседования с менеджерами компании, чтобы прояснить их отношение к ситуации, их видение перспектив развития.

Кроме того, директора хотели выяснить, какие нефинансовые факторы можно использовать в качестве стимулов развития. Проведение исследования было поручено группе консультантов. Методы и процедура исследования

*Целью* исследования являлась оценка человеческого потенциала развития ООО «Макс», получение информации о возможных методах вовлечения персонала в процесс организационного развития.

Были поставлены следующие задачи:

- диагностика ресурсов развития с точки зрения персонала;
- определение особенностей трудовой мотивации как основы построения системы нематериального (нефинансового) стимулирования.

Использовались следующие методы:

- определение целевых приоритетов организации с помощью методики В. Герчикова; / Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008.

Определение особенностей трудовой мотивации с помощью методики В. Герчикова

- определение удовлетворенности условиями работы с помощью методики свободного выбора из перечня предложенных утверждений и методики «Незаконченные предложения» (дополнение начатого предложения);
- собеседование с руководителями подразделений с целью выявления их отношения к сложившейся ситуации.

Использовались следующие понятия: Нематериальное (нефинансовое) стимулирование: поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Они направлены на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудов затрат и делятся на три группы:

- не требующие прямых инвестиций со стороны организации;
- требующие инвестиций и распределяемые безадресно;
- требующие инвестиций и распределяемые адресно.

Результаты исследования

*Оценка персоналом основных целей предприятия и направлений развития*  
Результаты расстановки основных приоритетов деятельности высшим руководством организации приведены на рисунке (чем выше столбик диаграммы, тем менее значим приоритет).

*Перспективы развития* оценены следующим образом: 18 человек дали позитивную оценку, 3 — негативную и 2 — нейтральную.

*Оценка персоналом деятельности руководителей:*

- негативных оценок — 12;
- нейтральных — 7;
- позитивных — 4.

Примеры высказываний:

«лебедь, рак и щука»;

«управляет по-советски»;

- «все знает, но не хочет сделать, как следует»;
- «три собственные части успеха»;
- «симпатичные мужики».

*Оценка главных проблем, тормозящих развитие*

- отсутствие у руководителей общего языка;
- недостаток внимания;

Мнения сотрудников изложены дословно.

всем мало платят;

- непонимание руководством нужд сотрудников;
- поиск клиентов;
- отсутствие единой цели;
- низкий уровень оснащенности и организации труда.

*Самую низкую оценку* получили следующие факторы:

- перспектива повышения заработной платы;
- удовлетворенность материальным положением;
- перспективы повышения по службе;
- система начисления заработной платы;
- справедливость распределения премий;
- реакция администрации на критику (излишне болезненная);
- качество обмена информацией между подразделениями.

*Высокую оценку* получили следующие утверждения:

- я дорожу своим коллективом;
- мое рабочее место хорошо оснащено;
- я хорошо представляю рабочие проблемы моего начальства;
- на рабочем месте я чувствую себя хозяином;
- я знаю критерии эффективности моей работы;

- я собираюсь повысить уровень образования;
- начальник доступен и открыт в общении.

*Основные проблемы, отмеченные руководителями подразделений в процессе собеседования:*

1. Неэффективность системы бухгалтерского учета и отсутствие финансового анализа как текущей деятельности, так и стратегического развития предприятия.
2. Неэффективность организационной структуры управления, предмета деятельности подразделений; дублирование функций, «сталкивание лбами» отделов, занимающихся организацией конгрессов.
3. Несовершенство системы стимулирования: несвоевременность и необоснованность премирования, недостаточность форм морального стимулирования, преобладание форм наказания, а не поощрения.
4. Недостаточность информационного обеспечения, трудности в получении информации (финансового и управленческого плана), необходимой для работы.
5. Сложности в повышении квалификации (отсутствие финансирования).
6. Старение основного персонала, сложности в подборе и продвижении молодых кадров.

*Вопросы для обсуждения*

1. Проанализируйте результаты исследования и выделите наиболее значимые, по мнению сотрудников, проблемы компании, препятствующие ее дальнейшему развитию.
2. Предложите действия, способствующие разрешению выделенных проблем. Особое внимание уделите предложениям по разработке системы нематериального стимулирования сотрудников. Она может включать стимулы, не требующие прямых инвестиций со стороны организации; требующие инвестиций и распределяемые безадресно; требующие инвестиций и распределяемые адресно.

**Задание 20.** Дать оценку практической эффективности управленческих решений, опираясь на данные социологического анализа, **организационной культуре компании LEVI STRAUSS**

**Ситуация.**

*Levi Strauss* — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — *Haggar Apparel* и *Farah Manufacturing*. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры *Levi Strauss*. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента *R. Haas*, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику [взаимоотношений](#), тем самым, превратив *Levi Strauss* в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи *Haas* сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

**Задание:**

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину,

текучесть кадров и удовлетворенность работой.

2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.