

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 04.10.2024 16:10:56  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c1eabb073e943d14a4851fda566089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра коммуникологии и психологии

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

«26» 09 2024 г.



### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для  
подготовки к практическим занятиям, студентов  
направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность  
(профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух  
квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения

Курск 2024

УДК 159.9

Составитель: Т.В. Иванова

Рецензент

Кандидат психологических наук, доцент *И.В. Будовская*

**Организационная конфликтология и психология:** методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения / Минобрнауки России, Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.В. Иванова. - Курск, 2024. – 51с.: - Библиогр.: с. 51.

Методические рекомендации содержат информацию, необходимую студентам в процессе самостоятельной подготовки к занятиям по дисциплине, в том числе для подготовки к практическим занятиям.

Предназначены для студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *28.09.2024* 2024 г. Формат 60×84 1/16  
Усл.печ.л. 2,9 Уч.изд.-л. 2,6 Заказ *1085* Тираж 100 экз. Бесплатно  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения при самостоятельной подготовке, в том числе, при подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Организационная конфликтология и психология».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 840 от 29 июля 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем, вопросы для подготовки к практическим занятиям и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при подготовке к практическому занятию.

К темам приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

## **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические работы.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указание на самостоятельную работу.

Практические работы завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссий, аргументации и защиты выдвигаемых положений, для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практические работы предполагают свободный обмен мнениями по избранной тематике. Занятие начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет баллы выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультацией преподавателя. Кроме указанных тем, студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце занятия.

Важную часть практического занятия и самостоятельной работы студентов представляет собой решение кейса.

Работа с кейсом осуществляется поэтапно: знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями; выявление фактов, указывающих на проблему; выделение основной проблемы (основных проблем); выбор проблемы, которую необходимо будет решить; генерация вариантов решения проблемы; оценка каждого альтернативного решения; принятие окончательного решения по кейсу; презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение; подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов: используйте знания, полученные в процессе лекционного курса; внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте предположения с фактами.

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным элементом практического занятия. Устная презентация предполагает представление решений кейса группе. Устная презентация требует навыков публичного выступления, умения кратко, но четко и полно изложить информацию, убедительно обосновать предлагаемое решение, корректно отвечать на критику и возражения.

Критериями оценки решения кейса являются:

1. Научно-теоретический уровень решения кейса и выступления.
2. Полнота решения кейса.
3. Степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению. Доказательность и убедительность.
4. Форма изложения материала (свободная; своими словами; грамотность устной или письменной речи).
5. Культура речи, жестов, мимики при устной презентации.
6. Полнота и всесторонность выводов.
7. Наличие собственных взглядов на проблему.

При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой.

В процессе подготовки к экзамену студенту следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- необходимо стремиться к пониманию всего материала, чтобы еще до экзамена не оставалось непонятных вопросов;
- необходимо строго следить за точностью своих выражений и правильностью употребляемых терминов;
- не следует опасаться дополнительных вопросов – чаще всего преподаватель использует их как один из способов помочь студенту или сэкономить время;
- прежде чем отвечать на вопрос, необходимо сначала его правильно понять.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3

1	<p>Понятие «организация»: сущность, структура, специфика. Жизненный цикл организации. Виды организационных структур.</p>	<p>История организационной конфликтологии и психологии. Объект и предмет дисциплины «Организационная конфликтология и психология». Хоторнский эксперимент. Понятие «организация». Характерные признаки организации. Классификация организаций. Структурно-функциональный анализ как основной подход изучения социальных явлений в организации. Концепция функционализма Д.Э. Дюркгейма. Школа структурного функционализма Т.Парсонсона. Этапы интеграции в организации по Д. Истону. Понятия «функциональная значимость» и «функциональная автономия». Эффективность организации: понятие и критерии. Ключевые показатели эффективности организации. Модели организаций по Ф.У. Тейлору, М. Веберу, Д.Э. Мэйо, Д. Мак-Грегору. Стадии развития организации. Понятие «организационная структура». Виды организационных структур. Особенности линейной, функциональной, линейно-функциональной организационной структур. Дивизиональная организационная структура. Разновидности дивизиональных структур. Проектная организационная структура: сущность, преимущества и недостатки. Матричная организационная структура.</p>
2	<p>Организационная культура.</p>	<p>«Организационная культура», «корпоративная культура»: соотношение понятий. Структура организационной культуры. Функции организационной культуры. Уровни организационной культуры. Уровни корпоративной культуры по Эдгару Шейну. Компоненты внешнего уровня организационной культуры. Структура внутреннего уровня организационной культуры. Уровни корпоративной культуры по Дейву Логану. Типы организационной культуры по Д. Коулу. Методы исследования организационной культуры.</p>
3	<p>Власть и лидерство в организации. Мотивация в организации</p>	<p>Проблема соотношения власти и лидерства в организации. Определение власти как организационного процесса. Виды источников власти. Виды власти. Формы власти. Подходы к проблеме лидерства. Теория лидерских черт Р.Стогдила, Б. Басса, Э. Холланда. Поведенческий подход к лидерству К. Левина, Д. Мак-Грегора, Р. Блейка, Дж. Моутон, В. Оучи. Ситуационный подход к лидерству П. Херси, К. Бланшара. Концепция эмоционального лидерства и руководства Д. Гоулмана. Теория харизматического лидерства М. Вебера, Р. Хауса, Б. Шамира. Управленческие функции руководителя по Г. Минцбергу. Понятия «мотив», «мотивация», «потребность». Мотивационно-ценностная структура личности как основа деятельности. Виды мотивов. Мотив в структуре деятельности. Система потребностей как основа мотивации. Подходы к классификации потребностей человека. Мотивация как функция управления. Факторы мотивации труда по Ф. Герцбергу. Индикаторы трудовой мотивации персонала. Подход к определению факторов мотивации Э. А. Уткина, А. И. Кочетковой. Группы мотиваторов по Е.П. Ильину. Факторы мотивации по Р.А. Маккензи. Законы оптимальной мотивации Йеркса-Додсона.</p>

4	Организационный конфликт: природа, особенности	Понятие «организационный конфликт». Особенности конфликтов в организации. Типы организационных конфликтов. Факторы и последствия конфликтов в организации. Управление конфликтом в организации. Структурный подход к разрешению конфликтов в организации. Методы разрешения конфликта в организации на основе структурного подхода. Межличностный подход к разрешению конфликтов в организации. Влияние стиля управления на предупреждение и разрешение конфликтов в организации.
---	--	---

## Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции/ этап (наименование этапа по таблице 6.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за практикой)	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень («неудовл.»)	Пороговый уровень («удовл.»)	Продвинутый уровень («хорошо»)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5	6
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач / основной	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие УК-1.2 Определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи УК-1.3 Осуществляет поиск информации	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-1. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-1. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-1. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-1. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.



	для решения поставленной задачи по различным типам запросов	<b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-1.	<b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-1.	<b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-1.	<b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-1.
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-1, не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельность и):</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-1, развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-1, хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-1, доведены до автоматизма.
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов	УК-2.4 В рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы УК-2.5 Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-2. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-2. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-2. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-2. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.

и ограничени й / основной	ости в соответстви и с запланирова нными результатам и контроля, при необходимос ти корректируе т способы решения задач	<b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-2.	<b>Уметь:</b> в целом сформирован ные, но вызывающие затруднения при самостоятель ном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-2.	<b>Уметь:</b> сформированн ые и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-2.	<b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-2.
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-2, не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельност и):</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-2, развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-2, хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-2, доведены до автоматизма.
УК-3 Способен реализовыв ать технологии разрешени я межличнос тных, корпоратив ных и социально- трудовых конфликт ов, конструиро вания социально- партнерски	УК-3.1 Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничес тва для достижения поставленно й цели УК-3.2 При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно .	<b>Знать:</b> демонстрируе т 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Знания обучающего я имеют поверхностны й характер, имеют место неточности и ошибки.	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающи е знания; допускает неточности.	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-3. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.

х отношений / основной	других членов команды УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата УК-3.4 Осуществляет обмен информации, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели УК-3.5 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	<b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-3.	<b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.	<b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.	<b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-3.
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-3, доведены до автоматизма.
УК-4 Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке	УК-4.1 Выбирает стиль делового общения на государственном языке РФ и иностранных языках в зависимости от цели и условий	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-4. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-4. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-4. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-4. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный

Российской Федерации и иностранно м(ых) языке(ах) / основной	партнерства; адаптирует речь, стиль общения и язык жестов к ситуациям взаимодействия УК-4.4 Представляет свою точку зрения при деловом общении и в публичных выступлениях	ошибки, которые не может исправить самостоятельно	неточности и ошибки.		характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		<b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-4.	<b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-4.	<b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-4.	<b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-4.
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-4, не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-4, развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-4, хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-4, доведены до автоматизма.
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни / основной	УК-6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей УК-6.2 Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-,	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-6. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-6. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-6. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-6. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		<b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-6.	<b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном	<b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3	<b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в

<p>средне- и краткосрочные с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения УК-6.3</p> <p>Использует основные возможности и инструменты непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и и требований рынка труда</p>		<p>ном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-6.</p>	<p>для УК-6.</p>	<p>таблице 1.3 для УК-6.</p>
	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b></p> <p>навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-6, не развиты.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельность и):</b></p> <p>навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-6, развиты на элементарном уровне.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b></p> <p>навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-6, хорошо развиты.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b></p> <p>навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-6, доведены до автоматизма.</p>

## Задания для практического занятия

**Тема 1. Понятие «организация»: сущность, структура, специфика. Жизненный цикл организации. Виды организационных структур.**

**Цель:** Рассмотреть исторические аспекты становления организационной психологии и конфликтологии, изучить подходы к рассмотрению организации, понятие и виды организационной структуры.

## **Вопросы для обсуждения:**

1. История организационной конфликтологии и психологии. Объект и предмет дисциплины «Организационная конфликтология и психология». Хоторнский эксперимент.
2. Понятие «организация». Характерные признаки организации. Классификация организаций.
3. Структурно-функциональный анализ как основной подход изучения социальных явлений в организации.
4. Концепция функционализма Д.Э. Дюркгейма.
5. Школа структурного функционализма Т. Парсонсона.
6. Этапы интеграции в организации по Д. Истону.
7. Понятия «функциональная значимость» и «функциональная автономия».
8. Эффективность организации: понятие и критерии. Ключевые показатели эффективности организации.
9. Модели организаций по Ф.У. Тейлору, М. Веберу, Д.Э. Мэйо, Д. Мак-Грегору.
10. Стадии развития организации.
11. Понятие «организационная структура». Виды организационных структур.
12. Особенности линейной, функциональной, линейно-функциональной организационной структур.
13. Дивизиональная организационная структура. Разновидности дивизиональных структур.
14. Проектная организационная структура: сущность, преимущества и недостатки.
15. Матричная организационная структура.

### **Кейс «Трансформация»**

#### 1. Текст кейса.

Компания «Ростелеком» последние три года реализует проект трансформации модели управления ИТ – и в этом году работа была оценена на международном уровне. Летом американская исследовательская и консалтинговая компания Gartner отметила кейс российского предприятия как одну из самых прогрессивных мировых практик. Компании удалось сильно продвинуться в двух обычно исключаящих друг друга направлениях: развязать руки командам для того, чтобы дать клиенту то, что ему нужно.

Кирилл Меншов, старший вице-президент по информационным технологиям компании «Ростелеком» рассказал об исходной проблеме, которая сделала необходимой трансформацию.

«Эта проблема классическая для всех ИТ-организаций: все недовольны всеми. Бизнес-подразделения, которые работают над продуктами компании и взаимодействуют с заказчиками, говорят, что ИТ-блок, который его обслуживает, работает медленно, продукты выдает недостаточно качественные, в разработках часто случаются сбои. ИТ-департамент недоволен бизнесом потому, что бизнес не может четко сформулировать свои требования, меняет их по ходу реализации проекта, приводит дополнительных людей, у которых появляются новые требования. Это классический клубок противоречий в любой организации, которая занимается ИТ-разработками для бизнеса. Вот этот клубок противоречий нам и нужно было распутать.

С одной стороны, важно было сделать так, чтобы айтишникам было комфортно у нас работать, потому что в современном мире идет битва за таланты, и мы не можем себе позволить иметь плохой климат внутри организации. А с другой стороны, бизнесу должно быть комфортно, его цели должны выполняться, его выручка и прибыль должны расти. Такой была общая концепция.

При этом «Ростелеком» очень сильно отличается от других компаний на рынке, в том числе разнообразием задач в технологическом плане. У нас очень большой ассортимент услуг, много разных направлений, часто очень далеких друг от друга. И в каждом направлении есть свой сложившийся рынок, свои конкуренты, заказчики, особенности регулирования – все разное. И мы поняли, что не можем идти обычным путем, который предполагает создание некой единой модели. В то же время мы вынуждены собирать все в экосистему, потому что одни и те же люди пользуются очень разными продуктами от «Ростелекома» – например, платным телевидением, госуслугами, интернетом. И хотя над ними работают разные команды, но мы не должны выглядеть лоскутным одеялом в восприятии наших клиентов – необходимо какое-то единообразие».

## 2 Задание

1. На каком этапе жизненного цикла находилась компания Ростелеком в начале трансформации?

2. О каком типе организационного конфликта говорят противоречия, назревшие в компании?

3. Какой уровень организационной культуры можно предположить у компании в начале трансформации?

### 3 Тайминг:

- время на выполнение заданий – 25 минут,
- время на ответы на вопросы заданий – 15 минут,
- время на ознакомление обучающихся с заключением по кейсу – 5 минут.

### 4 Вспомогательные материалы

Статья «Кейс от телекома: как запустить ИТ-трансформацию и не испортить карму»

<https://expertsouth.ru/news/keys-ot-telekoma-kak-zapustit-ittransformatsiyu-i-ne-isportit-karmu/>

Миссия и видение. Официальный информационный сайт Ростелеком.

[https://www.company.rt.ru/about/mission\\_vision](https://www.company.rt.ru/about/mission_vision)

## **Тема 2. Организационная культура**

**Цель:** Рассмотреть подходы к определению «организационная культура», структуру, типы и уровни организационной культуры

### **Вопросы для обсуждения:**

1. «Организационная культура», «корпоративная культура»: соотношение понятий.
2. Структура организационной культуры.
3. Функции организационной культуры.
4. Уровни организационной культуры. Уровни корпоративной культуры по Эдгару Шейну. Компоненты внешнего уровня организационной культуры. Структура внутреннего уровня организационной культуры.
5. Уровни корпоративной культуры по Дейву Логану.
6. Типы организационной культуры по Д. Коулу.

### **Кейс «Уровень смыслов»**

Компания «Ростелеком» последние три года реализует проект трансформации модели управления ИТ – и в этом году работа была оценена на международном уровне. Летом американская исследовательская и консалтинговая компания Gartner отметила кейс российского предприятия как одну из самых прогрессивных



мировых практик. Компании удалось сильно продвинуться в двух обычно исключаящих друг друга направления: развязать руки командам для того, чтобы дать клиенту то, что ему нужно.

Кирилл Меньшов, старший вице-президент по информационным технологиям компании «Ростелеком» рассказал о том, с чего началась трансформация.

«Вообще трансформация в сфере ИТ имеет свои особенности по сравнению с тем, что принято называть трансформацией бизнеса. В американских книжках семидесятых годов трансформацией, по сути, называлась замена одних процессов на другие через ряд проектов. То есть один механистический подход сменялся другим. В таких случаях, как правило, возникает сопротивление на уровне культуры компании, потому что люди не хотят менять привычки. В сфере ИТ давно (в 2001 году – ред.) появился манифест agile-технологий. Потому что современный ИТ вышел на другой уровень – у нас появились постпроцессные организации. Суть agile-трансформации не в изменении одних процессов на другие. Необходимо в первую очередь менять культуру, а процессы, преобразующиеся по ходу во фреймворки, здесь вторичны.

Организация делится на несколько уровней управления. Есть уровень задач исполнителей – в зависимости от вида деятельности у нас есть для этого свои системы – например, Jira для задач развития и OTRS для поддержки. Второй уровень – уровень операционных моделей, на котором уже осуществляется управление процессами и проектами, из которых спускаются задачи на первый уровень. На этом же уровне работают гибкие фреймворки для команд – Scrum и Kanban, – которые позволяют координироваться и контролировать этапы работы. В целом эти два уровня организации описывают её как механистический аппарат, в котором люди фактически выполняют функцию биороботов: пришёл на работу, получил задачу, выполнил задачу, кто-то из фреймворков верхнего уровня эту задачу принял – без чувств, без эмоций. Мы добавили уровень смысла и подчинили ему все нижние уровни.

На самом деле очень мало людей в компаниях, в том числе на уровне руководства, работают осмысленно. Я часто разговариваю с сотрудниками и вижу, что редко кто из них задается вопросом: почему я работаю именно на этой работе, а не на другой? И

поэтому они не готовы найти причины и аргументы своего выбора профессии и работодателя. Та же проблема осмысленности есть и в большом ИТ. На уровне смысла мы как организация выбрали для себя цель, к которой можно стремиться, – быть для заказчиков лучшей ИТ-компанией, с которой они работали, работают и будут работать. Достижению этой цели подчинена и культурная, и процессная трансформация, которую мы проводим. Мы не ставим перед собой какой-то измеримый KPI, потому что ни один показатель не будет отражать полную картину мира.

Возьмем, например, скорость. Скорость – это, конечно, хорошо, но она не позволяет судить о том, приедем ли мы из пункта А в пункт Б. Мы сформулировали главную цель, и все остальные задачи ей оказались подчинены. Если у вас ничего не падает в продакшене, если вы работаете в срок, если ваши клиенты не жалуются, вы приближаетесь к тому, чтобы быть лучшими айтишниками. И так далее. Для нас это глобальная генеральная миссия, но у нас она более конкретна и предметна, чем это обычно бывает в организациях. С ней можно себя ассоциировать, ее можно декомпозировать на разные аспекты культурной трансформации.

## 2. Вопросы

1. В чем суть agile-трансформации?
2. Какова роль уровня смыслов в жизни организации?
3. Можно ли приземлить культуру на конкретные показатели эффективности?
4. О какой уровне корпоративной культуры по Э. Шейну идет речь, когда говорят о смыслах?
5. Какой тип организационной культуры по Ч. Ханди может сформироваться в результате трансформации?

## 3 Тайминг:

- время на выполнение заданий – 25 минут,
- время на ответы на вопросы заданий – 15 минут,
- время на ознакомление обучающихся с заключением по кейсу – 5 минут.

## 4 Вспомогательные материалы

Статья «Кейс от телекома: как запустить ИТ-трансформацию и не испортить карму»

<https://expertsouth.ru/news/keys-ot-telekoma-kak-zapustit-ittransformatsiyu-i-ne-isportit-karmu/>

*Официальный информационный сайт Ростелеком.*

[https://www.company.rt.ru/about/mission\\_vision](https://www.company.rt.ru/about/mission_vision)

### **Тема 3. Власть и лидерство в организации. Мотивация в организации**

**Цель:** Провести теоретический анализ подходов к проблеме власти и лидерства, виды и формы власти, рассмотреть понятия «мотив» и «мотивация» в организации, группы и факторы мотивов.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Проблема соотношения власти и лидерства в организации. Определение власти как организационного процесса.
2. Виды источников власти. Виды власти.
3. Формы власти.
4. Подходы к проблеме лидерства. Теория лидерских черт Р. Стогдила, Б. Басса, Э. Холланда.
5. Поведенческий подход к лидерству К. Левина, Д. Мак-Грегора, Р. Блейка, Дж. Моутон, В. Оучи.
6. Ситуационный подход к лидерству П. Херси, К. Бланшара.
7. Концепция эмоционального лидерства и руководства Д. Гоулмана.
8. Теория харизматического лидерства М. Вебера, Р. Хауса, Б. Шамира.
9. Управленческие функции руководителя по Г. Минцбергу.
10. Понятия «мотив», «мотивация», «потребность».
11. Мотивационно-ценностная структура личности как основа деятельности.
12. Виды мотивов. Мотив в структуре деятельности.
13. Система потребностей как основа мотивации.
14. Подходы к классификации потребностей человека.
15. Мотивация как функция управления.
16. Факторы мотивации труда по Ф. Герцбергу.
17. Индикаторы трудовой мотивации персонала.
18. Подход к определению факторов мотивации Э. А. Уткина, А. И. Кочетковой.
19. Группы мотиваторов по Е.П. Ильину.
20. Факторы мотивации по Р.А. Маккензи. Законы оптимальной мотивации Йеркса-Додсона.

**Кейс «Цветовое кодирование»**

Ford — американская икона, компания, которая поставила мир на колеса, внедрила конвейер и создала в США средний класс.

В конце 90-х годов Ford имел приличный капитал, но из-за агрессивного роста разных направлений (финансы, скупка других брендов), начал теряться фокус на основном бизнесе.

Постоянно менялись ген. директора, Ford терял долю рынка, качество автомобилей падало, дизайн становился старомодным. За пару лет компания потеряла целое состояние. Массовые отзывы автомобилей, обвинения клиентов, внутренние разногласия в менеджменте подорвали авторитет компании.

В 2001 году правнук основателя компании Билл Форд, встав у руля, пообещал к 2006 году чистую прибыль 7 млрд. \$. Вместо этого, только за 3-й квартал 2006 чистый убыток компании оценивался в 6 млрд. \$. Форд переместился на 3 место в мире по количеству произведенных автомобилей, уступив второе место Toyota.

Инвесторы теряли терпение, и аналитики пришли к выводу, что Ford на грани банкротства.

Билл Форд обратился к акционерам со словами:

«Я знаю в чем проблема. Помогите мне найти решение. Нам нужен новый CEO» (Chief Executive Officer) — глава компании.

К счастью, выходец из Boeing Алан Мулалли смог спасти компанию от катастрофы, полностью перестроить культуру и изменить модель ведения бизнеса, в то время как основные конкуренты General Motors и Chrysler прошли процедуру банкротства.

До прихода в Ford Алан возглавлял Boeing Commercial Airplanes Group и в течение 10 лет спасал компанию от бедствий, трансформируя корпоративную культуру. Ему удалось спасти компанию от краха после теракта 11 сентября 2001 года.

Свой подход командного взаимодействия Мулалли называл «*Working together*» (работаем вместе). Он вдохновлялся принципами Генри Форда, был далек от гламура и светской жизни, обожал задавать людям вопросы.

### **Color coding (цветовое кодирование)**

Он раздал всем шаблоны презентаций, которые использовал в Boeing. Слайды составляются по принципу цветового кодирования.

**Красный** светофор — есть проблема. **Жёлтый** — есть риски. **Зелёный** — все в порядке.

Почти пару месяцев на встречах были только зеленые светофоры.

«В этом году мы ожидаем потерять 17 млрд. \$. Может быть у нас есть хоть какие-то проблемы?»

Но никто не ответил на слова Алана, так как все боялись жестких последствий за проблемы на своем участке. Сложно было поверить, что можно остаться безнаказанным, учитывая жесткие совещания ТОП-менеджеров до прихода в Ford Мулалли.

К следующему совещанию один из руководителей решил рискнуть и рассказал о проблемах с производством нового Ford Edge. Он подчеркнул, что пока проблема не решится, придется поставить на паузу производство крупной партии новых автомобилей. Иначе это может угрожать жизни людей.

Все присутствующие были в шоке, увидев первый красный светофор. Повисла пауза. И тут тишину прервал Алан. Он начал хлопать и похвалил за идентификацию проблемы. Первая фраза была: «Отличная наблюдательность! Кто из присутствующих готов помочь с решением этой проблемы?»

С этого момента начались открытые обсуждения, и руководители начали предлагать помощь друг другу. А главное, увидев, что на следующий день никто не был уволен, начало формироваться доверие. Сотрудники убедились, что находятся в безопасной среде и Алан держит свое слово.

На следующей неделе презентация наполнилась разными светофорами. Это стало переломным моментом. Пришло осознание, почему компания теряет миллиарды долларов. Увидев проблему, гораздо проще найти ее решение.

## 2. Вопросы и задания

- 1. Какие лидерские качества можно отметить у Алана Мулалли?*
- 2. Каким принципам командной работы соответствует прием цветового кодирования в презентациях докладов, введенный Аланом Мулалли?*
- 3. Разработайте правила корпоративной коммуникации и обратной связи, опираясь на опыт Алана Мулалли.*

## 3 Тайминг:

время на выполнение заданий – 25 минут,

время на ответы на вопросы заданий – 15 минут,

время на ознакомление обучающихся с заключением по кейсу – 5 минут.

## 4. Вспомогательные материалы.

Статья «Вторая жизнь Ford. Алан Мулалли»

<https://scoach.pro/blog/kejsy>

Статья «Как быть лидером XXI века: уроки Алана Малалли» <https://ideanomics.ru/articles/1475>

#### **Тема 4. Организационный конфликт: природа, особенности**

**Цель:** Рассмотреть специфику, типы, факторы и последствия конфликтов в организации.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие «организационный конфликт». Особенности конфликтов в организации.
2. Типы организационных конфликтов.
3. Факторы и последствия конфликтов в организации.
4. Управление конфликтом в организации.
5. Структурный подход к разрешению конфликтов в организации.
6. Методы разрешения конфликта в организации на основе структурного подхода.
7. Межличностный подход к разрешению конфликтов в организации.
8. Влияние стиля управления на предупреждение и разрешение конфликтов в организации.

#### **Кейс «Обратная связь»**

##### *1. Текст кейса*

Ford — американская икона, компания, которая поставила мир на колеса, внедрила конвейер и создала в США средний класс.

В конце 90-х годов Ford имел приличный капитал, но из-за агрессивного роста разных направлений (финансы, скупка других брендов), начал теряться фокус на основном бизнесе.

Постоянно менялись ген. директора, Ford терял долю рынка, качество автомобилей падало, дизайн становился старомодным. За пару лет компания потеряла целое состояние. Массовые отзывы автомобилей, обвинения клиентов, внутренние разногласия в менеджменте подорвали авторитет компании.

Инвесторы теряли терпение, и аналитики пришли к выводу, что Ford на грани банкротства.

К счастью, выходец из Boeing Алан Мулалли смог спасти компанию от катастрофы, полностью перестроить культуру и изменить модель ведения бизнеса, в то время как основные конкуренты General Motors и Chrysler прошли процедуру банкротства.

Прежде чем представить план по спасению, Алан решил узнать, что клиенты, инвесторы, партнеры и сотрудники думают о Ford.

Он заказал исследование, взял с собой ТОПов, отвечающих за производство, и велел молча слушать и не убеждать никого в том, чем хороши их автомобили.

*Владельцы:*

Были разочарованы действующей линейкой. Она была посредственной.

Gaz-guzzlers (автомобили, потребляющие слишком много топлива) — первая ассоциация о компании Ford.

*Поставщики:*

Ненавидели работать с компанией, так как план по производству был всегда завышен и не выполнялся. Это вело к перепроизводству комплектующих и потере денег.

*Инвесторы:*

Были разочарованы убытками и падающей стоимостью компании.

*Сотрудники:*

Обеспокоены сокращениями и недовольны постоянными переработками без дополнительной оплаты. Сомневались по поводу будущего компании.

*Инсайт:*

В то же время, все хотели, чтобы Компания поднялась с колен. Несмотря на волну негатива, люди любили Ford за ее легендарную историю: модель Т, Ford Mustang, 5¢ пособия времен Генри Форда. Оставалось сделать переворот, чтобы вернуть былое доверие.

Чтобы слушать мнения покупателей из первых уст, Мулалли периодически приезжал к дилерам и работал продавцом автомобилей. Мало кто знал его в лицо, и клиенты ни о чем не подозревали, когда общались с CEO Ford.

В июне 2007 Алан организовал встречу со всеми дилерами США, собрав их в штаб-квартире Ford. Приехали около 4000 человек. Презентация проходила на стадионе в Детройте.

Он поделился планами о предстоящих изменениях в компании, презентовав концепцию «*One Ford*». Кульминацией стала просьба Алана встать всем сотрудникам Ford и закричать: «*We love you!*» Сотрудники промямлили, но это звучало неубедительно.

«Нет! Я знаю, большинство дилеров нас ненавидят, так как мы наплевательски относимся к их труду. Без вас мы ничего не добьемся. Будущее нашей компании зависит от процветания наших



партнеров. С этого момента мы меняем подход к нашему партнерству».

После этого он вновь попросил сотрудников Ford посмотреть на дилеров и выразить свое уважение.

Стадион закричал: «*We love you!*»

Спустя пару недель то же самое он сделал с поставщиками комплектующих.

### 2. Задание к кейсу

1. Какой этап жизненного цикла переживала компания Ford, на момент прихода Алана Муллали?

2. Какие лидерские качества можно отметить у Алана Муллали?

3. Какой тип организационного конфликта можно констатировать в компании?

4. Сформулируйте принципы обратной связи, на которые опирался Алан Муллали в данном примере.

### 3 Тайминг:

– время на выполнение заданий – 25 минут,

– время на ответы на вопросы заданий – 15 минут,

– время на ознакомление обучающихся с заключением по кейсу – 5 минут.

### 4 Вспомогательные материалы

Статья «Вторая жизнь Ford. Алан Муллали»

<https://scoach.pro/blog/kejsy>

Статья «Как быть лидером XXI века: уроки Алана Малалли» <https://ideanomics.ru/articles/1475>

## **Задания для самопроверки**

**Тема 1. Понятие «организация»: сущность, структура, специфика. Жизненный цикл организации. Виды организационных структур.**

1. Эксперимент, целью которого было изучение влияния объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность

А) Хоторнский эксперимент

Б) Стенфордский эксперимент

В) Эксперимент Милгрэма

Г) «Пещерный» эксперимент

2. Что не относится к родовым признакам организации:

А) Наличие целей существования и развития



- Б) Наличие внутренней структуры
- В) Наличие особой культуры
- Г) Наличие миссии

3. Взаимодействие, которое позволяет организации стать единым целым, иметь качественно новые свойства, которые не сводятся к сумме свойств, входящих в него частей, называется

- А) Синергетический эффект
- Б) Коллективный эффект
- В) Эффект Пигмалиона
- Г) Эффект ореола

4. К какому типу относятся специально образованная группа людей, деятельность которых сознательно согласуется для того, чтобы достичь общие цели?

- А) Формальная организация
- Б) Неформальная организация
- В) Производственная организация
- Г) Экономическая организация

5. К какому типу относится организация, нацеленная на социализацию индивидов с целью осуществления ими подходящих им ролей в организации или обществе (церковь, школа, здравоохранение, благотворительность)?

- А) Производственная организация
- Б) Поддерживающая организация
- В) Политическая организация
- Г) Адаптивная организация

6. Мотивационная тенденция в организации, которая призвана подталкивать индивида к сотрудничеству, к отыскиванию общих целей и интересов

- А) Центростремительная
- Б) Центробежная
- В) Внешняя
- Г) Положительная

7. Процесс, обеспечивающий постоянное главенство общей цели над личными целями работников и применяющий для этого обширный набор организационных средств

- А) Организационная власть
- Б) Организационная культура
- В) Трудовая дисциплина
- Г) Стимулирование труда

8. Цепочка формальных взаимоотношений руководства – подчинения, начинающаяся с вершины организационной пирамиды до ее основания и связывающая всю организацию воедино

- А) Иерархическая структура
- Б) Организационная структура
- В) Экономическая структура
- Г) Социальная структура

9. Соотнесите тип организации с его характеристикой

1. Формальная организация	А) Нацелена на социализацию индивидов с целью осуществления ими подходящих им ролей в организации или обществе (церковь, школа, здравоохранение, благотворительность)
2. Неформальная организация	Б) Создает знания, занимается разработкой и проверкой теорий (обеспечивает информационную интеграцию общества)
3. Поддерживающая организация	В) Занимается общей регуляцией, координацией и контролем ресурсов, людей, отдельных подсистем в обществе (государство, общественные организации)
4. Адаптивная организация	Г) Неожиданно образованная группа, в которой люди часто вступают во взаимодействие
5. Политическая организация	Д) Специально образованная группа людей, деятельность которых сознательно согласуется для того, чтобы достичь общие цели

10. Основатель концепции функционализма в изучении социальных явлений в организации является

- А) Э. Дюркгейм
- Б) Т. Парсонс
- В) Д. Истон
- Г) Ф.У. Тейлор

11. Соотнесите этап интеграции в организации (по Д. Истону) с его содержанием

1. Конформность	А) Этап интеграции, в процессе которого идет интернализация норм, содержащих в себе институциональные и организационные поощрения и наказания, культурные ценности (составляющие особенности организационной культуры), ролевые требования и ожидания
2. Консолидация	Б) Этап интеграции, при котором происходит достижение такого состояния включенных в систему объектов (социальных групп либо отдельных индивидов), которое можно охарактеризовать их соглашением с системными требованиями (требованиями в отношении членов организации) как законными
3. Мобилизация	В) Этап интеграции, в процессе которого индивидами выполняется распознавание себя с системными ролями, отвечающими статусному полю этой системы

12. Расположите в порядке усиления этапы интеграции в организации (по Д. Истону)

- А) Консолидации
- Б) Конформности
- В) Мобилизации

13. Процесс деления организации на отдельные элементы, из которых нижестоящие в иерархической структуре жестко подчиняются вышестоящим элементам.

- А) Линейная структура управления
- Б) Линейно-функциональная структура управления
- В) Дивизиональная структура управления

Г) Матричная структура управления

14. Вид структуры, при которой члены проектного подразделения подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям функциональных подразделений.

- А) Линейная структура управления
- Б) Проектная структура управления
- В) Дивизиональная структура управления
- Г) Матричная структура управления

15. Соотнесите фазы развития организации с ее структурой

1. Рождение	А) Некоторая формализация структуры. Функциональное разделение. Умеренная дифференциация. Менее централизованная система. Первичное развитие методов передачи информации и принятия решений.
2. Развитие	Б) Формальная бюрократическая структура. Умеренная дифференциация Умеренно централизованная система. Методы передачи информации и принятия решений такие же, как на предыдущей стадии.
3. Зрелость	В) Неформальная структура. Недифференцированная. Централизованная власть. Непродуманные методы принятия решения и передачи информации.
4. Расцвет	Г) Формальная, бюрократическая структура
5. Спад	Д) Высокая дифференциация. Методы принятия решений формализованы. Умеренная дифференциация и централизация.

## 16. Кейс «Цикл перемен»

1. Текст. Юн Чен Ен - генеральный директор компании Samsung Electronics.

До 1998 года Samsung можно было назвать типичной и не самой выдающейся южнокорейской компанией. Работа в ней не

ассоциировалась ни с высокой зарплатой, ни с достойным отдыхом, ни с поощрениями. И вот в 1997 году разразился азиатский финансовый кризис, поставивший с ног на голову все позиции в корпоративной иерархии Южной Кореи. Летом 2001 Hyundai занимала только третье место в национальном рейтинге, а Daewoo вовсе покинула звездный небосклон, скрывшись за облаком скандалов. На фоне всего этого единственной фирмой, улучшившей свои показатели, оказалась Samsung. Со своими активами в размере 53,7 млрд. долларов Samsung легко стала лидером. Локомотивом роста стали технологические подразделения компании - в частности, полупроводниковое производство.

То, что сегодня Samsung Electronics стала прибыльной мощной компанией, является заслугой ее генерального директора Юн Чен Ена (Yun Jong Yong). Часть карьеры этого 58-летнего предпринимателя прошла в Японии, поэтому он хорошо владеет японским языком - для корейской компании, находящейся между Японией и Америкой, важно, какими языками владеют ее руководители.

Юн Чен Ен стал президентом и генеральным директором Samsung Electronics в 1996 году, до этого времени он возглавлял японское подразделение компании. В Samsung Electronics Юн Чен Ен начал работать в 1969 году и за 30 лет прошел все уровни управления предприятием.

Через год после вступления Юн Чен Ена на должность наступил азиатский кризис, и зарубежные кредиторы поспешили забрать свои деньги из этого региона. К июлю 1998 года ежемесячные убытки Samsung Electronics составляли миллионы долларов. С такой тенденцией компании оставалось работать не более трех-четырёх лет. Из астрофизики Юн Чен Ен взял идею о том, что любые фундаментальные перемены начинаются с разрушения старого порядка. Итак, Юн Чен Ен составил свой четырехступенчатый «цикл перемен» для возрождения Samsung. Первый шаг – «создание хаоса». Второй - выступление против старого устройства (достаточно сложный шаг, поскольку несколько десятилетий подряд Samsung считала себя успешной компанией с хорошим управлением). Третий этап посвящен прививанию новых ценностей. И четвертый, завершающий - стабилизация компании. Юн Чен Ену удалось успешно провести Samsung по всем четырем этапам.

Итак, за три-четыре года до «смерти» Samsung Electronics Юн Чен Ен и еще девять руководителей приняли решение: в течение 5 месяцев сократить расходы на 30%. Каждый из них подписал документ, по которому в случае неудачи увольнялся из компании после истечения указанного срока. И менеджеры взялись за дело. Были уменьшены запасы продукции на складах, сокращены расходы, проданы неприбыльные предприятия, часть имущества (корпоративные самолеты, автопарк) и было решено перестать оплачивать членство менеджеров Samsung в гольф-клубе. Корпорация рассталась даже со своим любимым автомобильным проектом, продав его французской фирме Renault. Вопреки заимствованной из Японии традиции пожизненного пребывания в должности, Юн Чен Ен уволил часть менеджеров высшего звена (большинство из них получили работу у поставщиков, с которыми работала Samsung, или в отделившихся от головной компании подразделениях, остальным выплатили солидную денежную компенсацию). Таким образом, были созданы рабочие места для более молодых и смелых, владеющих английским языком управляющих. И уже в 1999 году компания получила стабильную прибыль, а в следующие годы ее показатели только улучшались.

## 2. Задание

*1. Какие этапы жизненного цикла компании описаны в данном кейсе?*

*2. Какие изменения стали ключевыми в трансформации компании?*

*3. Какие традиции японского менеджмента применил Юн Чен Ен, а от каких отказался в управлении Samsung?*

*4. Какому уровню интеграции в организации способствовали правила, разработанные Юн Чен Еном?*

*5. Разработайте ценности компании, которые стали бы помочь ей пройти путь трансформации и выйти на новый виток развития.*

## 3 Тайминг:

- время на выполнение заданий – 25 минут,
- время на ответы на вопросы заданий – 15 минут,
- время на ознакомление обучающихся с заключением по кейсу – 5 минут.

## 4. Вспомогательные материалы

Статья «Как преуспеть в управленческой деятельности»

<https://salid.ru/journal/izvestnye-menedzhery-mira>

Статья «Эффективное управление персоналом: методы, подходы и примеры» <https://sales-generator.ru>

## Тема №2. Организационная культура

1. Система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействий между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и других, что проявляется в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды

А) Корпоративная культура

Б) Организационная структура

В) Трудовая культура

Г) Корпоративная этика

2. Видимая атрибутика, провозглашенные цели, фирменная одежда, символы, рекламные слоганы и девизы

А) Внешний уровень корпоративной культуры

Б) Внутренний уровень корпоративной культуры

В) Уровень отношений корпоративной культуры

Г) Уровень мотивации корпоративной культуры

3. Система подбора и обучения персонала, способствующая быстрому усвоению культуры организации, а также форм предметной деятельности

А) Уровень отношений корпоративной культуры

Б) Уровень мотивации корпоративной культуры

В) Уровень социальной адаптации корпоративной культуры

Г) Внутренний уровень корпоративной культуры

4. Система власти, система внутренних коммуникаций, система взаимодействий с внешней средой

А) Уровень отношений корпоративной культуры

Б) Уровень мотивации корпоративной культуры

В) Уровень социальной адаптации корпоративной культуры

Г) Внутренний уровень корпоративной культуры

5. Система аттестации, система вознаграждений, система социальных трансфертов, система идентификации

А) Уровень отношений корпоративной культуры

Б) Уровень мотивации корпоративной культуры

В) Уровень социальной адаптации корпоративной культуры

Г) Внутренний уровень корпоративной культуры

6. Какая функция организационной культуры позволяет работнику реализовать в рамках культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу, желание осознать свое предназначение в коллективе

А) Познавательная

Б) Ценностно-образующая

В) Коммуникационная

Г) Нормативно-регулирующая

7. Какая функция организационной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир

А) Познавательная

Б) Ценностно-образующая

В) Коммуникационная

Г) Нормативно-регулирующая

8. Какая функция организационной культуры ведет к идентификации работниками себя с организацией, регулирует поведения работников, делая его предсказуемым и управляемым

А) Познавательная

Б) Ценностно-образующая

В) Коммуникационная

Г) Нормативно-регулирующая

9. Какая функция организационной культуры заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры

А) Стабилизационная

Б) Ценностно-образующая

В) Коммуникационная

Г) Нормативно-регулирующая

10. Автор книги о формировании корпоративной культуры «Лидер и племя»

А) Дейв Логан

Б) Э. Шейн

В) Э. Дюркгейм

Г) Д. Истон

11. Соотнесите уровень организационной культуры по Э. Шейну с его сущностью

А) Артефакты и символы	1) Физические объекты, язык, история, мифы, технологии, традиции, символы.
Б) Ценности	2) Отражается в стандартах, регламентах, правилах поведения.
В) Базовые предположения	3) Ядро культуры, формируют парадигму организации, глубоко укоренились в организационной культуре и уже стали самоочевидным и бессознательным поведением.

12. Уровень организационной культуры по Э. Шейну, который представляет собой ядро культуры, формирует парадигму организации

А) Базовые предположения

Б) Ценности

В) Артефакты и символы

13. Авторы методики оценки организационной культуры

А) К. Камерон и Р. Куинн

Б) А. Басс и А. Дарки

В) Р. Блейк и Дж. Моутон

Г) К. Томас и Р. Килманн

14. Автор методики «Определение индекса групповой сплоченности»

А) К.Э. Сишор

Б) А. Басс

В) А.Ф. Фидлер

Г) Е.П. Ильин

15. Соотнесите тип организационной культуры по Ч. Ханди с его описанием

А) Культура Зевса, или культура власти	1) Это культура организации с приоритетом личной власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя.
Б) Культура Аполлона, или культура роли	2) Это бюрократическая культура. Такой тип организации будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и контролируемым рынком, когда выпускаемый продукт имеет длительный жизненный цикл.
В) Культура Афины, или культура задачи	3) Данный вид культуры организации наиболее эффективен в экстремальных условиях. Эта культура в качестве оснований для власти или влияния признает только опыт; возраст не имеет никакого значения, так же как стаж работы в организации и близость к руководству. Для того чтобы внести вклад в работу своей команды, человеку необходим талант, творческое мышление, свежесть взгляда и интуиция.
Г) Культура Диониса, или культура личности	4) Это культура «коммуны», существующей для решения проблем ее членов. Эту культуру обычно предпочитают профессионалы, она позволяет им сохранять свою независимость, личную свободу, подлинность и стать частью организации. Такие организации правильней называть ассоциацией, состоящей из профессионалов, лишь потому, что это дает им



дополнительные возможности, гибкость и поддержку. организация, где царит подобная культура, прекрасное место для профессионалов, но не для тех, кто должен их организовывать, управлять и руководить ими. менеджер фактически не в состоянии применить против них какие-либо санкции: увольнения, поощрения или взыскания находятся вне его компетенции.
--

## 16. Кейс «Работаем вместе»

### 1. Текст

Ford — американская икона, компания, которая поставила мир на колеса, внедрила конвейер и создала в США средний класс.

В конце 90-х годов Ford имел приличный капитал, но из-за агрессивного роста разных направлений (финансы, скупка других брендов), начал теряться фокус на основном бизнесе.

Постоянно менялись ген. директора, Ford терял долю рынка, качество автомобилей падало, дизайн становился старомодным. За пару лет компания потеряла целое состояние. Массовые отзывы автомобилей, обвинения клиентов, внутренние разногласия в менеджменте подорвали авторитет компании.

В 2001 году правнук основателя компании Билл Форд, встав у руля, пообещал к 2006 году чистую прибыль 7 млрд. \$. Вместо этого, только за 3-й квартал 2006 чистый убыток компании оценивался в 6 млрд. \$. Форд переместился на 3 место в мире по количеству произведенных автомобилей, уступив второе место Toyota.

Инвесторы теряли терпение, и аналитики пришли к выводу, что Ford на грани банкротства.

Билл Форд обратился к акционерам со словами:

«Я знаю в чем проблема. Помогите мне найти решение. Нам нужен новый CEO» (Chief Executive Officer) — глава компании.

К счастью, выходец из Boeing Алан Мулалли смог спасти компанию от катастрофы, полностью перестроить культуру и изменить модель ведения бизнеса, в то время как основные конкуренты General Motors и Chrysler прошли процедуру банкротства.

До прихода в Ford Алан возглавлял Boeing Commercial Airplanes Group и в течение 10 лет спасал компанию от бедствий, трансформируя корпоративную культуру. Ему удалось спасти компанию от краха после теракта 11 сентября 2001 года.

Свой подход командного взаимодействия Мулалли называл «*Working together*» (работаем вместе). Он вдохновлялся

принципами Генри Форда, был далек от гламура и светской жизни, обожал задавать людям вопросы.

В своем первом письме на всех сотрудников компании Мулалли выделил 3 приоритета, относительно которых будет перестраиваться корпорация:

1. **Люди.** Обученные и мотивированные сотрудники.
2. **Продукты.** Фокус при производстве и рост знаний потребителей о продуктах компании.
3. **Производство.** Глобальное производство с минимальными издержками.

Алан был убежден, что для полной синхронизации все сотрудники компании должны одинаково понимать цели и свою роль в проводимых реформах.

## One Ford

Для внутренней пропаганды он заказал маленькие синие карточки.



## One Ford

На одной стороне был логотип Ford и название плана: «One Ford» (Единый Форд) и его составляющих:

1. **One team** (единая команда). Люди эффективно работают вместе на предприятии для лидерства в автоиндустрии, которое определяется по уровню удовлетворенности клиентов, сотрудников, диллеров, поставщиков, инвесторов, сообщества.
2. **One plan** (единый план):

- быстрое перестроение компании для управления прибыльностью с учетом текущего спроса и внедрения моделей изменения;
- ускорение производства новых автомобилей под потребности клиентов;
- улучшение финансового положения, привлечение финансирования;
- работа в качестве единой команды.

3. **One goal** (единая цель). Значительный рост прибыли Ford, влияющий на всех.

На обратной стороне лозунги, касательно действий, ожидаемых от сотрудников:

1. Поощрение функционального и технологического превосходства.
2. Коллаборация.
3. Ролевая модель, основанная на ценностях Ford.
4. Результат.

Он начал лично раздавать их сотрудникам на всех лидерских встречах. Вскоре такие карточки были у всех сотрудников Ford.

#### 2. Задание:

1. Какой этап жизненного цикла переживала компания Ford, на момент прихода Алана Муллали?
2. Какие лидерские качества можно отметить у Алана Муллали?
3. Какому уровню интеграции в организации способствовали правила, разработанные Аланом Муллали?
4. Какие элементы организационной культуры отражены в правилах, которые Алан Муллали раздавал всем сотрудникам на карточках?
5. Разработайте подобные карточки для ЮЗГУ.

### **Тема 3 Власть и лидерство в организации. Мотивация в организации**

1. Способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации

- А) Власть
- Б) Лидерство
- В) Манипулирование

Г) Доминирование

2. Концепции харизматичного лидерства основаны на работах

А) М. Вебера

Б) Д. Макгрегора

В) Р. Лайкерта

Г) К. Левина

3. Научный подход, который рассматривает лидерство как набор образцов привычной манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью влияния на них и побуждения к достижению целей организации

А) Поведенческий подход

Б) Ситуационный подход

В) Социокультурный подход

Г) Культурологический подход

4. Поведенческий подход к рассмотрению лидерства обоснован в работах

А) М. Вебера

Б) Д. Макгрегора

В) Р. Лайкерта

Г) К. Левина

5. Модель ситуативного лидерства разработана

А) Р. Лайкертом

Б) П. Херси и К. Бланшаром

В) Р. Блейком и Дж. Моутон

Г) А. Бассом и Э. Дарки

6. Модель управления «решетка менеджмента» разработана

А) Р. Лайкертом

Б) П. Херси и К. Бланшаром

В) Р. Блейком и Дж. Моутон

Г) А. Бассом и Э. Дарки

7. Какой системе лидерства по Р. Лайкерту соответствует описание: руководитель не уверен в подчиненных и не доверяет им, мотивирует угрозами, наказанием и отдельными вознаграждениями, взаимодействие с подчиненными слабое, основанное на страхе

А) Эксплуататорско-авторитарная

Б) Благосклонно-авторитарная

В) Консультативно-демократическая

Г) Основанная на участии

8. Какой системе лидерства по Р. Лайкерту соответствует описание: руководитель демонстрирует снисходительную уверенность и доверие, использует вознаграждение и в определенной мере наказания, взаимодействие с подчиненными слабое с некоторым учетом их мнения

- А) Эксплуататорско-авторитарная
- Б) Благоклонно-авторитарная
- В) Консультативно-демократическая
- Г) Основанная на участии

9. Какой системе лидерства по Р. Лайкерту соответствует описание: руководитель демонстрирует значительную уверенность и доверие к подчиненным, но с желанием контролировать принятия и выполнения решений, использует вознаграждения и отдельные наказания, привлекает к участию в управлении в небольшой степени

- А) Эксплуататорско-авторитарная
- Б) Благоклонно-авторитарная
- В) Консультативно-демократическая
- Г) Основанная на участии

10. Какой системе лидерства по Р. Лайкерту соответствует описание: руководитель демонстрирует полную уверенность и доверие во всем, использует материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении, взаимодействие с подчиненными глубокое и дружественное

- А) Эксплуататорско-авторитарная
- Б) Благоклонно-авторитарная
- В) Консультативно-демократическая
- Г) Основанная на участии

11. Соотнесите систему лидерства по Р. Лайкерту с ее характеристикой

А) Эксплуататорско-авторитарная	1. Руководитель демонстрирует полную уверенность и доверие во всем, использует материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении, взаимодействие с подчиненными глубокое и дружественное
Б) Благоклонно-авторитарная	2. Руководитель демонстрирует значительную уверенность и доверие к подчиненным, но с желанием контролировать принятия и выполнения решений, использует вознаграждения и отдельные наказания, привлекает к участию в управлении в небольшой степени

В) Консультативно-демократическая	3. Руководитель демонстрирует снисходительную уверенность и доверие, использует вознаграждение и в определенной мере наказания, взаимодействие с подчиненными слабое с некоторым учетом их мнения
Г) Основанная на участии	4. Руководитель не уверен в подчиненных и не доверяет им, мотивирует угрозами, наказанием и отдельными вознаграждениями, взаимодействие с подчиненными слабое, основанное на страхе

## 12. Соотнесите лидерский стиль, основанный на эмоциональном интеллекте, с его описанием

А) Идеалистический стиль.	1) Лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего, позитивно воздействует на климат в организации. Среди навыков эмоционального интеллекта опорными для этого стиля являются: вдохновение, самосознание, открытость, сопереживание.
Б) Обучающий стиль.	2) Лидер создает гармонию путем сближения людей. Использование этого стиля предполагает наличие таких навыков эмоционального интеллекта, как сопереживание, умение понимать чувства и потребности других людей, способность влиять на настроение подчиненных, умение урегулировать конфликты.
В) Товарищеский стиль.	3) Лидер связывает желания людей с целями организации, использует этот стиль, чтобы помочь сотрудникам улучшить производительность за счет развития перспективных способностей. В основе этого стиля лежат такие навыки эмоционального интеллекта, как умение развивать способности других людей, самосознание, эмпатия.
Г) Демократический стиль.	4) Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. Этот стиль строится на трех навыках эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.

13. Что не относится к гигиеническим факторам удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью (по Ф. Герцбергу)

- А) Общественное признание
- Б) Корпоративная политика
- В) Оплата труда
- Г) Проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ
- Д) Отношения с коллегами и руководством

14. Что не относится к мотивирующим факторам трудовой деятельности (по Ф. Герцбергу)

- А) Оплата труда
- Б) Общественное признание
- В) Интересное содержание деятельности
- Г) Наличие возможности расти профессионально
- Д) Степень ответственности

15. Что является мотивирующими факторами по Ф Герцбергу \_\_\_\_\_

16. Кейс «Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными»

1. Текст

Лидерские качества Стива Джобса не вызывают сомнений. Однако его стиль лидерства является предметом споров.

Журналист, писатель и биограф известных личностей Уолтер Айзексон пишет, что «Джобс был очень нетерпелив, раздражителен и жесток с окружающими его людьми. Но такое отношение к людям, хотя это и не похвально, исходило от его страсти к совершенству и желанию работать только с лучшими. Это был его способ предотвратить ситуацию, когда менеджеры настолько вежливы, что посредственные люди чувствуют себя комфортно, слоняясь без дела».

Несмотря на грубость Джобс был способен вдохновлять. Он заражал сотрудников Apple неизменной страстью к созданию новаторских продуктов и убеждением, что они могут сделать то, что казалось невозможным. Мотивация Джобса это опора на то, что работа должна быть одна и ты должен ее любить. Работа будет занимать очень большую часть твоей жизни, и единственный способ получать настоящее удовлетворение от работы – это делать ее превосходно, осознавая это. А единственный способ делать свою работу превосходно – это любить ее. ( Стив Джобс)

Ниже представлена записка, которую получает каждый новый работник Apple:

*There's work and there's your life's work.*

*The kind of work that has your fingerprints all over it. The kind of work that you'd never compromise on. That sacrifice a weekend for. You can do that kind of work at Apple. People don't come here to play it safe. They come here to swim in the deep end. They want their work to add up to something. Something big. Something that couldn't happen anywhere else. Welcome to Apple.*

Есть работа, а есть дело всей вашей жизни.

Работа, на которой отпечатываются ваши отпечатки пальцев.  
Работа, ради которой вы никогда не пойдете на компромисс.

Ради которой можно пожертвовать выходными. В Apple вы можете выполнять такую работу. Люди приходят сюда не для того, чтобы перестраховаться. Они приходят сюда, чтобы окунуться в бездну. Они хотят, чтобы их работа принесла какой-то результат. Что-то грандиозное. Что-то, чего больше нигде не было. Добро пожаловать в Apple.

## 2. Вопросы и задания

1. Какие лидерские качества были свойственны Стиву Джобсу?
2. Дайте характеристику лидерскому стилю руководителя, используя концепции К. Левина, Р. Лайкерта.
3. Какие стили лидерства, основанные на эмоциональном интеллекте (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки) свойственны Стиву Джобсу?
4. Определите виды эмоционального лидерства (по Д. Гоулману, Р. Бояцису, Э. Макки), которыми пользовался Стив Джобс.
5. Сделайте SWOT анализ лидерского стиля Стива Джобса.
6. Опираясь на подход Apple, сформулируйте принципы работы с командой.

## 3. Вспомогательные материалы

1. Статья Уолтер Айзексон [https://www.u-b-s.ru/publikacii/pub\\_grow/stiv-dzhobs.html](https://www.u-b-s.ru/publikacii/pub_grow/stiv-dzhobs.html)

2. Фильм «Империя соблазна» [https://www.youtube.com/watch?v=hp1\\_f7DoRP0](https://www.youtube.com/watch?v=hp1_f7DoRP0)

### 4. Заключение по кейсу

*Успех Apple – это потрясающего лидерства и необычных подходов в управлении талантами.*

*Видение руководства и корпоративной культуры компании позволяют быстро действовать и опережать требования среды. Постоянное обучение и готовность к следующим вызовам и даже их предвосхищение.*

*Высокая внутренняя конкуренция. Работа в условиях ограниченных ресурсов. Настрой новых сотрудников на напряженную работу. Работник сам отвечает за свою карьеру.*

*Атрибутами корпоративной культуры являются продуктивность, инновации, секретность в разработке нового продукта.*



*Конфиденциальность в процессе разработки нового продукта порождает внутрикорпоративную конкуренцию. Разрозненность команд стала фактором эффективности.*

*Приверженность компании основывается на значимости вклада сотрудника в общее дело.*

*Деловое общение в Apple свободно от бюрократии.*

*Корпоративный сайт полон вдохновляющих посланий. Поддерживается внутренний бренд работников как «сбор революционеров и повстанцев».*

*Компания не навязывает сотрудникам обучение, так как навязывание целевых компетенций может ослабить уверенность работника в своих силах.*

*Менеджеры наделяются полномочиями, что делает их работу более автономной, дополнительно мотивируя.*

*Фокус на продукте мотивирует на интеграцию и концентрацию усилий. Отождествляемость с результатом работы усиливает мотивацию сотрудников.*

5. Оценка работы каждого студента преподавателем в зависимости от участия в решении кейса.

#### **Тема 4. Организационный конфликт: природа, особенности**

1. К конфликту ресурсов приводят

А) Структура организации не оптимизирована под деятельность (например, избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц)

Б) Приверженность к прежним ценностям, консерватизм

В) Конкуренция между группами

Г) Конфронтация со стороны коллег

2. К межличностным конфликтам в организации приводят

А) Структура организации не оптимизирована под деятельность (например, избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц)

Б) Приверженность к прежним ценностям, консерватизм

В) Конкуренция между группами

Г) Конфронтация со стороны коллег

3. К межгрупповым конфликтам в организации приводят

А) Структура организации не оптимизирована под деятельность (например, избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц)

Б) Приверженность к прежним ценностям, консерватизм

В) Конкуренция между группами

Г) Конфронтация со стороны коллег

4. К инновационным конфликтам в организации приводят

А) Структура организации не оптимизирована под деятельность (например, избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц)

Б) Приверженность к прежним ценностям, консерватизм

В) Конкуренция между группами

Г) Конфронтация со стороны коллег

5. Какая причина конфликта заключается в необходимости распределения и перераспределения ресурсов?

А) Ограниченность

Б) Взаимозависимость задач

В) Различия в целях

Г) Различия в представлениях и ценностях

6. Какая причина конфликта заключается в том, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации?

А) Ограниченность

Б) Взаимозависимость задач

В) Различия в целях

Г) Различия в представлениях и ценностях

7. Какая причина конфликта заключается в том, что люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей?

А) Ограниченность

Б) Взаимозависимость задач

В) Различия в целях

Г) Различия в представлениях и ценностях

8. Какая причина конфликта заключается в неоднозначности критериев качества, неспособности точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявлении взаимоисключающих требований к работе?

А) Ограниченность

- Б) Взаимозависимость задач
- В) Различия в целях
- Г) Неудовлетворительные коммуникации

9. Соотнесите причину конфликта в организации с ее описанием

1. Ограниченность	А) Необходимость распределения и перераспределения ресурсов
2. Различия в целях	Б) Подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации
3. Неудовлетворительные коммуникации	В) Люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей
4. Различия в представлениях и ценностях	Г) Неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе

10. Какой метод разрешения конфликта в организации заключается в построении управленческой иерархии, использовании служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами?

- А) Разъяснение требований к работе
- Б) Координационные и интеграционные меры
- В) Общеорганизационные комплексные цели
- Г) Структура системы вознаграждений

12. Конфликт между руководителем и коллективом обычно возникает:

- А) в результате демократического стиля управления
- Б) в результате высокой компетентности начальника
- В) в результате низкой компетентности начальника

13. Конфликт между рядовым сотрудником и коллективом может развиваться:

- А) когда кто-либо отступает от сложившихся групповых норм поведения
- Б) когда кто-либо очень скромный и послушный
- В) когда руководитель об этом попросит

14. Конфликт между подразделениями в организации обычно возникает:

- А) из-за заранее составленного графика отпусков
- Б) из-за гибкого рабочего графика
- В) из-за неэффективного распределения ресурсов

15. Соотнесите три основных подхода в изучении и описании групповых конфликтов и их содержанием:

А) Мотивационный подход	1) сосредотачивает внимание исследователей на анализе ситуации, как совокупности внешних факторов
Б) Ситуационный подход	2) в качестве основы объяснения поведения группы рассмотрение комплекса побудительных причин
В) Когнитивный подход	3) делает акцент на решающей роли когнитивных (познавательных) установок группы относительно друг друга

16. Кейс «Обновить страницу»

*1 Текст кейса*

Признайтесь, у вас были моменты, когда вы ненавидели совещания? Наверное, каждому ходя бы раз в жизни приходилось вздыхать: «Опять это совещание, почему я не могу просто делать свою работу?» Исследователи подсчитали, что компании тратят сотни миллиардов долларов из-за потери производительности, связанной с плохо организованными встречами.

Если все организовать правильно, то встреча займет всего 10 минут, исключив необходимость вести долгие переписки, исключив недели недопониманий, еще и родив при этом новые идеи и решения.

Как такое возможно – узнаем из опыта генерального директора Microsoft Сатьи Наделлы.

Сейчас в Microsoft не просиживают часами на совещаниях и не выполняют бессмысленных задач, а каждый руководитель стремится, чтобы подчиненному было комфортно. Но так было не всегда. Когда Наделла стал третьим СЕО в компании, в ней царил бюрократия и подковерные войны. Однажды он увидел, как один художник-мультипликатор изобразил карикатуру на компанию, где команды наставляют друг на друга стволы.

Кому-то было смешно, кто-то отнесся к этому привычно, но Сатья был задет за живое. Как к такому можно привыкать, проблему нужно решить – вот, что он думал. Он верил в то, что решить можно любую проблему.

Решение пришло от бизнес-тренера и произошло это случайно. Однажды, услышав, что тренер местной футбольной команды пригласил в команду психолога, Сатья задумался о таком варианте. Его не поддерживали, многие считали это новомодным шарлатанством и выглядело это в стенах лидирующей технокомпании, мягко говоря, странно. И все же Сатья решился. Он предварительно собрал информацию и узнал, что доктор Джервейз сделал с футбольной командой чудеса – он добился полной ментальной вовлеченности тренеров и игроков в процесс, в результате чего вскоре начали проявляться и внешние результаты – команда начала побеждать.

Сатья решил, что доктору будет что предложить и его команде, поэтому, когда планово собрался совет ключевых руководителей компании, он привел с собой специалиста. Вот как это было.

Наделла привел команду в непринужденную обстановку, где убрали всю технику – ни телефонов, ни компьютеров, даже столов. Собравшиеся расселись на кушетках. Спрятаться было некуда.

Доктор Джервейз поприветствовал собравшихся, уточнил у участников, хотят ли они получить необычный опыт, и после всеобщего согласия попросил вызваться добровольца. Никто не спешил вставать. Образовалась неудобная пауза, после чего один участник решился подняться. Его попросили почитать алфавит, добавляя к каждой букве цифру.

Доктор спросил, почему другие не поднялись, разве тут собрались не люди с высокими деловыми качествами, которые заявили, что хотят совершить нечто необычное? Все молчали и не решались ответить. Ответ был на поверхности. Страх. Страх показаться смешным, глупым, потерпеть неудачу, оказаться не самым крутым. Еще более сильной реакцией было самомнение. Каждый считал себя слишком важной персоной, чтобы играть в эти игры.

Доктор Джервейз знал свое дело и уже через какое-то время коллеги начали общаться между собой не о работе – впервые за долгие годы службы в Microsoft. У некоторых можно было заметить слезы в глазах.

Каждый в этой комнате понял: если коллеги сумеют увязать свои личные качества с возможностями компании, то они преодолеют любые препятствия. Отдать свои индивидуальные

способности компании захочет не каждый, только тот, кто почувствует сопереживание и искреннее участие.

Личная философия Наделлы заключается в объединении новых идей и чувства сопереживания другим. Идеи окрыляют, а сопереживание дает чувство опоры, помогая надежно стоять на земле.

## 2 Задание

1. Какой этап жизненного цикла переживала компания Microsoft, когда в нее пришел Сатъя Наделла?

2. Какой вид организационного конфликта можно констатировать в компании?

3. Предположите, какой стиль руководства существовал в Microsoft, когда в компании царил бюрократия и подковерные войны.

4. В книге «Обнови страницу» Сатъя Наделла пишет о трех принципах лидерства:

- добиваться ясного понимания у сотрудников;
- лидер генерирует энергию внутри команды и для компании;
- лидеры активно ищут пути к успеху и находят способ воплотить задуманное в реальность.

5. Раскройте содержание этих принципов.

Сатъя Наделла пишет о трех правилах повышения эффективности деловых встреч:

- слушай больше;
- говори меньше;
- становись решительным, когда это нужно.

6. Раскройте эти правила с позиции эффективности управления.

7. Методом мозгового штурма сформулируйте принципы лидерства, способствующие эффективной работе в команде. Предположите, какое влияние данные принципы будут оказывать на управление конфликтами в команде.

## 3 Тайминг:

- время на выполнение заданий – 25 минут,
- время на ответы на вопросы заданий – 15 минут,
- время на ознакомление обучающихся с заключением по кейсу – 5 минут.

## 4 Вспомогательные материалы

Книга Сатьи Наделлы «Обнови страницу»

Статья «Сопереживание скоро станет самым востребованным качеством в мире. Принципы лидерства Сатьи Наделлы»

### 2.5 Заключение по кейсу

#### **3 принципа лидерства**

В своей книге Наделла рассказал о трех принципах лидерства. В основу этих принципов легло умение преодолевать ограничения. Ограничения – неизменная реальность, считает автор, а эффективность лидера зависит от мастерства их преодоления. Вот эти принципы:

1. Добиваться ясного понимания у сотрудников. Для этого нужно уметь превращать сложное в простое. Это фундаментальная задача лидера, которую он выполняет каждую секунду своей активности.

Лидеры должны почувствовать и поймать сигналы о внутренних и внешних помехах и преобразовать их в разборчивые послания. На основе распознанных тенденций лидер выстраивает в своей команде правильный образ действий.

2. Лидер генерирует энергию внутри команды и для компании. Вдохновляющее лидерство руководителя подразделения должно распространяться и на всю компанию, за рамки собственного подразделения. Лидер в компании должен вызывать у людей оптимизм, наполнять их верой, культивировать творческий подход и в периоды роста, и в тяжелые времена компании.

Лидер своим присутствием формирует среду, где каждому комфортно проявлять свои лучшие качества. Кроме того, лидер строит команды и структуры, укрепляя их с каждым днем.

3. Лидеры активно ищут пути к успеху и находят способ воплотить задуманное в реальность. Иными словами, создают почву для инноваций, вдохновляют людей на свершения, умеют найти баланс между текущими победами и успехом в перспективе. Лидер мыслит глобально, занимаясь поиском решений.

Сатья Наделла подчеркивает, что изменения в компании зависят не от него, а от каждого сотрудника, независимо от должности. Особенно от руководителей среднего звена – они ответственны за то, чтобы каждый их подчиненный работал с каждым днем все лучше. Ниже мы рассмотрим, с чем связано

стремление сделать удобной работу каждого. Узнаем, как самому Наделле пришлось бороться с препятствиями.

### **Как Наделла изменил культуру встреч в компании**

Прежде всего Наделла изменил культуру собраний Microsoft. Для повышения эффективности встреч он ввел три правила:

1. Слушай больше.
2. Говори меньше.
3. Становись решительными, когда это нужно.

Собрание, по мнению Наделлы, может включать всего 10 слов, зато оно будет наполнено эмоциональным интеллектом и выполнит свои задачи.

В любом совещании важно уметь слушать. Это то, ради чего вы пришли на совещание – послушать коллег и извлечь пользу из их точек зрения. Умение слушать – более важно, чем многие полагают. Оно создает психологически безопасную среду, когда каждый доверяет друг другу и чувствует себя в комфорте. В такой атмосфере люди раскрываются и охотно делятся своими идеями, проблемами и ошибками, что на пользу компании и каждому участнику обсуждения.

Комфортная атмосфера является важным составляющим лидерства. Умению создавать доверительные отношения посвящаются деловые игры для руководителей и тренинги по лидерству. Доверительной среде уделяется много внимания потому, что это повышает эффективность управления не только отдельными встречами, но и командой в целом.

Слушать нужно больше, а говорить – меньше. Обратите внимание на формулировку. Правило не призывает молчать, оно побуждает продумывать свою речь. Если вы склонны много говорить во время собрания, сдерживайте себя. Держать себя под контролем помогут три вопроса:

- Это точно нужно сказать?
- Должен ли это сказать я?
- Нужно ли это сказать прямо сейчас?

Если что-то важное должно быть сказано сейчас и вами – говорите. Но если хотя бы один вопрос «нет», то лучше прикусить язык и воздержаться от слова.

Можно и нужно:

- Задавать много вопросов.
- Выражаться лаконично.



- Не заниматься микроуправлением и не решать лично вслух каждую проблему.
- Не пытаться разговаривать замкнутых членов команды.

Если придерживаться этих правил, встречи станут короче и эффективнее.

Решительность – важная составляющая вдохновляющего лидерства. Важно доносить свои мысли и решения до присутствующих. Если вы хорошо обдумали ту или иную идею и вам действительно есть что сказать, а ответы на три вопроса – уверенное «да», не пропустите этот важный момент. В таком случае на совещании найдите способ обратить внимание на свои размышления и сообщить важное.

Для многих это непросто, но если ваша речь важна – будьте решительны и двигайтесь вперед. Не стоит прикрываться правилами меньше говорить и больше слушать, иначе ваши идеи никогда не будут реализованы.

## **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная учебная литература**

1. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 380 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684483> (дата обращения: 25.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

2. Захарова, Н. Л. Методология организационной психологии: учебное пособие / Н. Л. Захарова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 97 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602511> (дата обращения: 25.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

3. Магомедова, П.К. Конфликтология: учебное пособие / П.К. Магомедова, Р.Р. Алиева, Ш.И. Булуева. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 381 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570428> (дата обращения 25.03.2024) . - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

4. Скибицкий, Э.Г. Управление конфликтами в профессиональной деятельности: учебное пособие / Э.Г. Скибицкий, Е.Т. Китова. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 196 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576528> (дата обращения: 10.04.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

5. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: учебник / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский; под общ. ред. Ф. И. Шаркова. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 236 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710098> (дата обращения: 30.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

#### **Дополнительная учебная литература**

6. Организационное поведение (курс лекций, практикум, тесты): учебное пособие / Э. А. Понуждаев, И. Б. Выпрямкина, Н. Ю. Марошина, Т. А. Бадикова. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 376 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696513> (дата обращения: 25.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

7. Основы современного управления: теория и практика: учебник / Н. И. Малышев, М. П. Хрипков, А. Ф. Глисин [и др.]; под общ. ред. А. Т. Алиева, В. Н. Боробова. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 526 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710891> (дата обращения: 25.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

8. Шапиро, С. А. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 446 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562608> (дата обращения: 25.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»: <http://www.biblioclub.ru>
2. Электронная библиотека диссертаций российской государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
3. Электронная библиотека ЮЗГУ: <http://elibrary.kstu.kursk.ru>
4. Электронно-библиотечная система «Лань» коллекции изданий гуманитарного профиля и периодические издания (бесплатный контент): <http://e.lanbook.com/>
5. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»