

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 12.09.2025 13:02:13
Уникальный программный ключ:
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d


МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«27» июня 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Для текущего контроля успеваемости

и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Организационная конфликтология и психология

37.03.02 Конфликтология

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 Кейсы

Раздел (тема) дисциплины **Понятие «организация»: сущность, структура, специфика. Жизненный цикл организации. Виды организационных структур**

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.*

Раздел (тема) дисциплины **Организационная культура**

Кейс № 2. «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.

Раздел (тема) дисциплины **Власть и лидерство в организации. Мотивация в организации**

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
2. Фильм «Империя соблазна» 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.

Раздел (тема) дисциплины **Организационный конфликт: природа, особенности**

Кейс «Обновить страницу»

2.1 Текст кейса

Признайтесь, у вас были моменты, когда вы ненавидели совещания? Наверное, каждому хотя 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 CEO 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 Сатя 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, Сатя 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 Сатя 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.

Сатя 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.

2.2 Задание

1. Какой этап жизненного цикла переживала компания Microsoft, когда в нее пришел Сатя 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.

2.3 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.

2.4 Вспомогательные материалы

Книга Сатъя Наделлы «Обнови страницу»

Статья «Сопереживание скоро станет самым востребованным качеством в мире.

Принципы лидерства Сатъя 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.

Сатъя 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 разговорить 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.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Раздел (тема) дисциплины **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 подобающих 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.

Раздел (тема) дисциплины **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	З) 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. Сигор

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.

Раздел (тема) дисциплины **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) Эксплуаторско-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) Эксплуаторско-авторитарная
Б) Благосклонно-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) Эксплуаторско-авторитарная
Б) Благосклонно-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 _____

Раздел (тема) дисциплины **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

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 0,5 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 5-4 **баллов** соответствует оценке «отлично»;
- 4-3 **баллов** – оценке «хорошо»;
- 3-2 **баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- 2-1 **баллов** – оценке «неудовлетворительно».

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме

1.1 Отличительная черта межгрупповых конфликтов:

- А) быстрота протекания
- Б) легкость протекания
- В) большая масштабность и тяжесть последствий

1.2 Групповой конфликт – это:

- А) противостояние двух субъектов
- Б) противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой
- В) противоборство между личностью и группой

1.3 Что не относится к родовым признакам организации:

- А) Наличие целей существования и развития
- Б) Наличие внутренней структуры
- В) Наличие особой культуры
- Г) Наличие миссии

1.4 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

1.5 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

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

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

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

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

1.8 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

1.9 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

1.10 Можно выделить два основных типа групповых конфликтов:

- А) конфликт «личность-группа» и конфликт «группа-группа»
- Б) конфликт «руководитель-группа» и конфликт «группа-группа»
- В) конфликт «личность-группа» и конфликт «большая группа-малая группа»

1.11 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

1.12. 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

1.13 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

1.14 Конфликт проявляется в виде специфических реакций людей друг к другу. В связи с этим конфликты всегда обретают:

- А) эмоционально-волевою окраску
- Б) внутриличностную окраску
- В) межличностную окраску

1.15 Что представляет собой скрытая форма конфликта в организации?

- А) легко распознать по проявлениям
- Б) можно распознать лишь по косвенным проявлениям
- В) невозможно распознать без привлечения специалиста

1.16 Характерной причиной конфликтной ситуации в трудовом коллективе является:

- А) факты унижения достоинства личности в официальной обстановке
- Б) удовлетворительная организация труда
- В) гибкий рабочий график

1.17 Характерной причиной конфликтной ситуации в трудовом коллективе является:

- А) демократический стиль управления руководителя
- Б) доверительные отношения между руководителем и подчиненными
- В) недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей

1.18 Как называется конфликт, при котором рабочей группой руководит слабый начальник, который имея цели, не справляется с препятствиями на пути к их достижению?

- А) конфликт слабой стороны
- Б) конфликт безграничной власти
- В) конфликт власти и безвластия

1.19 По длительности протекания конфликты в организации могут быть:

- А) затяжные и очень затяжные
- Б) долгосрочные и краткосрочные
- В) кратковременные и затяжные

1.20 Этап интеграции в организации, 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

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

1.21 Этап интеграции в организации, 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

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

1.22 Показатель того, в какой мере система как целое может существовать и функционировать в случае отделения от нее части системы

- А) Функциональная значимость части системы (системной единицы)
- Б) Функциональная автономия части системы (системной единицы)
- В) Эффективность части системы (системной единицы)
- Г) Продуктивность части системы (системной единицы)

1.23 Родоначальник модели механистической конструкции организации

- А) Ф.У. Тейлор
- Б) Д.Э Мэйо
- В) П. Лоуренс
- Г) Д. Истон

1.24 Родоначальник модели организации как коллектива

- А) Ф.У. Тейлор
- Б) Д.Э Мэйо
- В) П. Лоуренс
- Г) Д. Истон

1.25 Устойчивая совокупность элементов организации и их взаимосвязей, обеспечивающая стабильное функционирование и развитие организации

- А) Структура управления
- Б) Организационная власть
- Г) Организационная культура

Д) Иерархическая структура

1.26 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

1.27 Процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по рынкам сбыта, производимым продуктам или группам потребителей.

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

1.28 Управление некоторыми видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ

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

1.29 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

1.30 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

1.31 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

1.32 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

1.33 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

1.34 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

1.35 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

1.36 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

1.37 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

1.38 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

1.39 Ненасильственные средства корректировки личных целей, ориентированных на общие цели организации при помощи направленного удовлетворения различного рода потребностей работников

- А) Организационная власть
- Б) Трудовая мотивация
- В) Стимулирование труда
- Г) Корпоративная этика

1.40 Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению деятельности, задают границы, формы и степень активности деятельности и придают данной деятельности направленность, ориентированную на достижение неких целей

- А) Мотивация
- Б) Принуждение
- В) Контроль
- Г) Организация

1.41. Состояние человека, который испытывает нужду в объекте, нужном для его существования

- А) Потребность
- Б) Мотив
- В) Цель

Г) Ценность

1.42. Побуждение человека к действиям, направленным на результат

А) Потребность

Б) Мотив

В) Цель

Г) Ценность

1.43 Желаемый объект (либо его состояние), к обладанию которым стремится человек

А) Потребность

Б) Мотив

В) Цель

Г) Ценность

1.44 Готовность человека принять цели организации и следовать им в своей работе, это настрой на самоотдачу в труде и лояльное отношение к своему предприятию

А) Приверженность организации

Б) Организационный климат

В) Трудовая мотивация

Г) Психологическая установка

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

А) Власть

Б) Лидерство

В) Манипулирование

Г) Доминирование

1.46 Концепции харизматического лидерства основаны на работах

А) М. Вебера

Б) Д. Макгрегора

В) Р. Лайкерта

Г) К. Левина

1.47 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

1.48. Поведенческий подход к рассмотрению лидерства обоснован в работах

А) М. Вебера

Б) Д. Макгрегора

В) Р. Лайкерта

Г) К. Левина

1.49 Модель ситуативного лидерства разработан

А) Р. Лайкертом

Б) П. Херси и К. Бланшаром

В) Р. Блейком и Дж. Моутон

Г) А. Бассом и Э. Дарки

1.59 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

1.60 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) Благоклонно-авторитарная
- В) Консультативно-демократическая
- Г) Основанная на участии

1.61 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

1.62 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

1.63 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

2. Вопросы в открытой форме

2.1 Односторонне противоречиво-отрицательные отношения участников в ходе конфликта в организации опасны тем, что _____

2.2 Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с _____

2.3 Дайте определение понятию «лидерство» _____

2.4 Назовите автора книги «Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта» _____

2.5 Как называется лидерство на основе настройки лидера и его аудитории на одну эмоциональную волну, в основе которого лежит эмоциональный интеллект, активность сознания, оптимизм и эмпатия? _____

2.6 Какие из лидерских стилей (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) способствуют эмоциональному резонансу с командой? _____

2.7 Какие из лидерских стилей (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) способствуют эмоциональному диссонансу с командой? _____

2.8 Дайте характеристику демократическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) _____

2.9 Дайте характеристику демократическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) _____

2.10 На какие навыки эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) опирается товарищеский стиль в лидерстве? _____

2.11 Дайте характеристику идеалистическому стилю с позиции эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману, Р. Боятцису, Э. Макки) _____

3. Вопросы на установление последовательности

3.1 Установите последовательность стадий формирования и реализации потребности

А) Стадия соотнесения объективных и субъективных возможностей удовлетворения потребностей.

Б) На этой стадии возникает ощущение объективной недостаточности в чем-либо.

В) Стадия отличается разрядкой накопившейся напряженности и, как правило, сопровождается получением удовольствия или наслаждения.

3.2 Выстройте в хронологической последовательности появление теорий потребностей

А) Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Б) Теория мотивации А. Маслоу.

В) Информационно-потребностная теория П.В. Симонова.

3.3. Определите последовательность в этапах по управлению межгрупповым конфликтом:

А) Этап регулирования конфликта характеризуется работой по признанию его реальности конфликтующей личностью.

Б) Этап разрешения конфликта

В) Этап предупреждения конфликта характеризуется принятием конкретных мер по нейтрализации конфликтного поведения.

Г) Этап прогнозирования конфликта.

3.4. Определите правильный алгоритм разрешения конфликта:

А) Аналитический этап

Б) Определение критериев разрешения конфликта

В) Прогнозирование вариантов разрешения конфликта

Г) Контроль эффективности собственных действий

Д) Мероприятия по реализации намеченного плана

3.5. Определите последовательность в этапах по управлению межгрупповым конфликтом:

А) Этап регулирования конфликта характеризуется работой по признанию его реальности конфликтующей личностью.

Б) Этап разрешения конфликта

В) Этап предупреждения конфликта характеризуется принятием конкретных мер по нейтрализации конфликтного поведения.

Г) Этап прогнозирования конфликта.

3.6 Установите последовательность.

Все групповые конфликты имеют общую динамику развития:

А) Постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, а так же за счет накопления опыта;

Б) Повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;

3) Изменение отношения к проблемной ситуации и конфликту в целом.

В) Увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной конфликтной ситуации;

Г) Нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которая может влиять на поведение участников как мобилизующе, так и дезорганизующе

3.7 Определите последовательность в этапах по управлению межгрупповым конфликтом:

- А) Этап регулирования конфликта характеризуется работой по признанию его реальности конфликтующей личностью.
 Б) Этап разрешения конфликта
 В) Этап предупреждения конфликта характеризуется принятием конкретных мер по нейтрализации конфликтного поведения.
 Г) Этап прогнозирования конфликта.

3.8 Установите последовательность в этапах протекания производственного конфликта:

- А) инцидент
 Б) конфликтная ситуация
 В) противоборство
 Г) противодействие
 Д) противостояние
 Е) разрешение конфликта

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

- А) Консолидации
 Б) Конформности
 В) Мобилизации

3.10 Установите последовательность появления теорий лидерства в науке

- А) теория лидерских черт (Ф. Гальтон, Р. Стогдилл, Р. Манн)
 Б) поведенческие теории лидерства (К. Левин)
 В) ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бленчард, В. Врум, Ф. Йеттон и А. Яго)
 Г) концепция трансформационного лидерства (Дж. Бернсом)

3.11 Установите последовательность появления теорий лидерства

- А) Теория лидерских черт Р. Стогдилла
 Б) Теория лидерских черт У. Бенниса
 В) Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара.

3.12 Установите последовательность стадий, которые определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу (по П. Херси и К. Бланшар)

- А) Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.
 Б) Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.
 В) Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководство.
 Г) Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

4. Вопросы на установление соответствия

4.1 Соотнесите характер отношений участников производственного конфликта с его описанием:

Взаимно отрицательные	Один субъект относится отрицательно, а другой еблется от симпатии к антипатии, что может быть принято как свидетельство слабости
Односторонне противоречиво-положительные	Однозначность и категоричность позиций, негативных своему содержанию
Односторонне противоречиво-отрицательные	Один субъект относится положительно, а другой еблется между положительными и отрицательными нками первого

4.2 Соотнесите тип организации с его характеристикой

Формальная организация	Нацелена на социализацию индивидов с целью осуществления ими боающих им ролей в организации или обществе (церковь, школа,
------------------------	---

	защита, благотворительность)
Неформальная организация	Создает знания, занимается разработкой и проверкой теорий (обеспечивает информационную интеграцию общества)
Поддерживающая организация	Занимается общей регуляцией, координацией и контролем ресурсов, действий, отдельных подсистем в обществе (государство, общественные организации)
Адаптивная организация	Неожиданно образованная группа, в которой люди часто вступают во взаимодействие
Политическая организация	Специально образованная группа людей, деятельность которых специально согласуется для того, чтобы достичь общие цели

4.3 Соотнесите понятие и определение

Потребность	Важность, значимость, польза, полезность чего-либо
Мотив	Желаемый объект (либо его состояние), к обладанию которым стремится человек
Цель	Побуждение человека к действиям, направленным на результат
Ценность	Состояние человека, который испытывает нужду в объекте, нужном для существования

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

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

4.5 Соотнесите фазы развития организации с ее состоянием.

Рождение	Фирма среднего размера. Многочисленные акционеры. Более однородная конкурентная окружающая среда.
Развитие	Распределенное правление. Конкурентная и разнородная окружающая среда.
Зрелость	Маленькая фирма. Власть в руках собственника. Однородная, мирная окружающая среда.
Расцвет	Занимает весь рынок. Однородная и конкурентная среда.
Спад	Фирма большого размера. Разнородная, сложная и динамичная окружающая среда.

4.6 Соотнесите фазы развития организации с ее структурой

Рождение	Некоторая форма централизованной структуры. Функциональное разделение.
----------	--

	Умеренная дифференциация. Менее централизованная система. Первичное развитие методов передачи информации и принятия решений.
Развитие	Формальная бюрократическая структура. Умеренная дифференциация централизованная система. Методы передачи информации и принятия решений такие же, как на предыдущей стадии.
Зрелость	Неформальная структура. Недифференцированная. Централизованная структура. Непродуманные методы принятия решения и передачи информации.
Расцвет	Формальная, бюрократическая структура
Спад	Высокая дифференциация. Методы принятия решений формализованы. Умеренная дифференциация и централизация.

4.7 Соотнесите фазы развития организации с нововведениями и стратегией.

Рождение	Расширение рынков в близлежащих областях. Увеличение производства. Стремительный рост.
Развитие	Укрепление рынка продаж. Консерватизм. Снижение темпов роста.
Зрелость	Множество нововведений в производственной линии «Стратегия – занять свою нишу». Готовность к риску.
Расцвет	Низкий уровень инноваций Слияние Избежание риска Продолжительный рост.
Спад	Выход на смежные рынки. Высокий уровень риска. Новые инновации. Стремительный. Рост.

4.8 Соотнесите систему лидерства по Р. Лайкерту с ее характеристикой

Эксплуататорско-авторитарная	Руководитель демонстрирует полную уверенность и доверие во всем, использует материальное вознаграждение на основе системы мулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении, взаимодействие с подчиненными глубокое и жественное
Благосклонно-авторитарная	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
Консультативно-демократическая	Руководитель демонстрирует снисходительную уверенность и доверие, использует вознаграждение и в определенной мере наказания, взаимодействие с подчиненными слабое с некоторым учетом их мнения
Основанная на страхе	Руководитель не уверен в подчиненных и не доверяет им, угрожает угрозами, наказанием и отдельными вознаграждениями, взаимодействие с подчиненными слабое, основанное на страхе

4.9 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	Г) Неоднозначные критерии качества, неспособность точно

представлениях ценностях	и	определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе
--------------------------	---	---

4.10 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.

4.11 Соотнесите лидерский стиль, основанный на эмоциональном интеллекте, с его описанием

А) Амбициозный стиль.	1) Лидер создает гармонию путем сближения людей. Используется, чтобы устранить разлад в коллективе, мотивировать работников в трудные времена или укрепить межличностные отношения. 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.
Б) Авторитарный стиль	2) Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности. Используется, чтобы добиться поддержки, единодушия, получить от сотрудников предложения по развитию дела. Этот стиль строится на трех навыках эмоционального интеллекта: способность к командной работе и сотрудничеству, умение урегулировать конфликты и влиять.
В) Демократический стиль.	3) Лидер стремится к достижению трудных целей и решению наиболее интересных задач, давление со стороны лидера часто негативно сказывается на климате в коллективе. Такой стиль уместнее всего использовать, когда необходимо получить высокие результаты от команды квалифицированных сотрудников с высокой мотивацией. Лидерам, использующим данный стиль, зачастую не хватает глубокого самосознания, чуткости к подчиненным, самоконтроля.

Г) Товарищеский стиль	4) Лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных ситуациях, часто оказывает негативное воздействие на коллектив, особенно в случае злоупотребления этим стилем. Эффективен в кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками. Базируется на таких навыках эмоционального интеллекта, как влияние, стремление к достижениям и инициативность. Однако таким лидерам не всегда хватает самоконтроля и чуткости.
-----------------------	--

4.12 Установите соответствие природы стиля лидерства с его названием (по К. Левину)

А) Авторитарный стиль	1) Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях.
Б) Демократический стиль	2) Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Прерогатива в установлении целей и выборе средств. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз.
В) Либеральный стиль	3) Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы. Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режим. Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе.

4.13 Установите соответствие сильных сторон стиля лидерства с его названием (по К. Левину)

А) Авторитарный стиль	1) Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении
Б) Демократический стиль	2) Позволяет начать дело так, как это видится, и без вмешательства лидера
В) Либеральный стиль	3) Внимание срочности, порядку, возможность предсказания результата

4.14 Установите соответствие слабых сторон стиля лидерства с его названием (по К. Левину)

А) Авторитарный стиль	1) Требуется много времени
Б) Демократический стиль	2) Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства
В) Либеральный стиль	3) Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы

4.15 Установите соответствие характера влияния на подчиненных с используемой мотивацией (по Р. Лайкерту)

А) Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	1) Вознаграждения и определенной мере наказания
Б) Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	2) Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения

В) Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	3) Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Г) Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним	4) Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Кейс №1 «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>

Кейс № 2 «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>

Кейс № 3. «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:

4. **Люди.** Обученные и мотивированные сотрудники.
5. **Продукты.** Фокус при производстве и рост знаний потребителей о продуктах компании.
6. **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:

4. **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.
5. **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.
6. **One goal** (единая цель). Значительный рост прибыли Ford, влияющий на всех.

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

5. Поощрение функционального и технологического превосходства.
6. Коллаборация.

7. Ролевая модель, основанная на ценностях Ford.

8. 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.

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>

Кейс № 4. «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 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

1. Статья Уолтер Айзексон https://www.u-b-s.ru/publikacii/pub_grow/stiv-dzhobs.html
2. Фильм «Империя соблазна» https://www.youtube.com/watch?v=hp1_f7DoRP0

5. 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.

Кейс № 5. «Обновить страницу»

1. Текст кейса

Признайтесь, у вас были моменты, когда вы ненавидели совещания? Наверное, каждому ходя бы раз в жизни приходилось вздохнуть: «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 сомнение. 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 Сатья 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» Сатья 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.

Сатья 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»

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 продумать 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 разговорить 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.

Кейс № 6. «Миссия Ростелеком»

1. Текст кейса.

Прочитайте манифест компании Ростелеком: «Ростелеком создает передовые технологии и открывает масштабные возможности для всей страны. Многие из нас имеют дело с Ростелекомом каждый день, даже не замечая этого: дома, на работе, в государственных учреждениях. Цифровые продукты и сервисы Ростелекома становятся привычными атрибутами жизни современного человека. Стабильный интернет, надежная мобильная связь – это уже обыденность. Интерактивное телевидение и онлайн-кинотеатры, система видеонаблюдения и умного дома – технологии Ростелекома, дающие комфорт и спокойствие. Особый тариф для геймеров, огромная электронная библиотека, неограниченные возможности для обучения, какими бы ни были ваши интересы,

Ростелеком предоставляет возможности для их реализации.

Ростелеком отвечает на вызовы времени, работает над обеспечением надежности цифровой инфраструктуры бизнеса, предлагая масштабируемые цифровые решения от малых предприятий до крупных корпораций. Набор продуктов и сервисов Ростелекома обширен: от уже стандартного сетевого доступа до огромных центров обработки данных. Как крупнейший цифровой провайдер в стране Ростелеком обеспечивает модернизацию системы государственного управления. Мы делаем процесс взаимодействия каждого гражданина с государством простым, быстрым и удобным. Цифровая подпись и биометрия, регулярно обновляемый функционал портала Госуслуг делают простым и удобным взаимодействие с государством.

Ростелеком – крупный инвестор спорта и компания, поддерживающая значимые культурные события. Мы любим и поддерживаем спорт и культуру России. С удовольствием работаем в этом направлении, применяя наши технологии и предоставляя новые возможности, как спортсменам и артистам, так и их болельщикам и поклонникам. Ростелеком работает в масштабах страны и в интересах каждого человека. Ростелеком – ведущий цифровой партнер для общества, бизнеса и государства. Мы строим цифровую Россию будущего».

2. Задание

1. Кому обращен манифест компании Ростелеком?
2. Какие ценности компании Ростелеком отражены в манифесте?
3. Какой уровень корпоративной культуры по Э. Шейну отражен в манифесте компании?
3. Предположите, в чем заключается миссия компании Ростелеком.

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

Миссия и видение. Официальный информационный сайт Ростелеком.

https://www.company.rt.ru/about/mission_vision

Книга Э. Шейна «Организационная культура и лидерство»

Кейс № 7 «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 Меньшов, 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 некоей 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

Кейс № 8 «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 направлениях: 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 каком уровне корпоративной культуры по Э. Шейну идет речь, когда говорят о смысле?
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

Кейс № 9 Кейс № «Зеленая неделя»

1. Текст. Аббревиатуру ESG (environmental, social, governance) можно расшифровать как «природа, общество, управление». Это свод правил и подходов к ведению бизнеса, которые способствуют его устойчивому развитию.

E — Environment — внимательное отношение к окружающей среде.

S — Social — социальная ответственность. Сюда относят взаимодействие с обществом в целом — клиентами и сотрудниками. Соблюдение трудовых норм, качественное обслуживание и безопасность. А также благотворительные инициативы.

G — Governance — ответственное корпоративное управление. Прозрачность работы компании, сохранность данных клиентов, выплата белых зарплат и противодействие коррупции.

Цель Сбера в сфере устойчивого развития и ESG-трансформации – стать лидером системных изменений в области ESG на благо общества и окружающей среды на основе заинтересованности, сотрудничества и творчества сотрудников, клиентов, инвесторов, акционеров и государства.

Следуем принципам ESG во всём, что мы делаем

Осознавая свою уникальную роль и возможности, Сбер стремится стать лидером в области ESG и устойчивого развития как в финансовой отрасли, так и в стране в целом.

Зеленая неделя: Сбер приглашает провести выходные с пользой на ВДНХ

Гостей павильона Сбера в эти выходные ждёт насыщенная интерактивная программа на зелёную тематику

В павильоне Сбера на международной выставке-форуме «Россия» на ВДНХ проходит Зелёная неделя, приуроченная ко Дню окружающей среды. Гостей павильона в эти выходные ждёт насыщенная программа лекций, паблик-токов, мастер-классов, квизов и других интересных активностей на зелёную тематику.

Гости павильона могут посетить лекции и побеседовать с экспертами и блогерами об экопривычках и разумном потреблении. В выходные Зелёной недели выступят руководитель медиацентра движения «Экосистема» Мария Осинцева, автор телеграм-канала «Экологиня» Елизавета Юсуповская, эксперт в области безопасных товаров и здорового образа жизни Инесса Генералова, а также представители экоцентра «Сборка», фонда «Второе дыхание» и команды ESG-проектов Сбера.

На мероприятиях экопрограммы можно будет узнать много полезного о зелёных привычках, например о раздельном сборе вторсырья и переработке одежды, и даже научиться выбирать безопасную косметику. Юных посетителей ждут тематические мастер-классы, игры, раскраски и просмотр мультфильмов киностудии «Союзмультфильм». Помимо постоянных интерактивов павильона, Сбер подготовил зелёные мастер-классы, например изготовление талисмана-игрушки «Травянчика», составление букетов из овощей и алмазную мозаику с природной тематикой.

Публикуем ключевые события зелёных выходных Сбера на ВДНХ. Более подробное расписание недели можно посмотреть на [платформе «Сберегаем вместе»](#) и на [сайте павильона](#).

8 июня

✓ **13:00–14:00** Интерактивная лекция «Сберегаем вместе: как мы развиваем полезные привычки и волонтерим круглый год»

На встрече вы узнаете о том, как Сбер реализует программы экологического волонтерства, в каких экоинициативах принимает участие и как каждый может освоить зелёный образ жизни с помощью платформы по полезным привычкам «Сберегаем вместе».

✓ **15:00–16:00** Паблик-ток «Переработка одежды: миф или реальность?»

Эксперты обсудят вопросы перепотребления в индустрии моды. Почему проблема текстиля влияет на окружающую среду? Как экологичнее одеваться и что делать с вещами, которые хотите выбросить?

✓ **17:00–18:00** Паблик-ток «Экологичное свидание: как подготовиться, где встретиться, о чём говорить»

Вместе с автором канала «Экологиня» раскрываем трепетную тему, которая будет актуальна всегда. Смотрим на свидания с экологической точки зрения и обсуждаем процесс подготовки, выбор места встречи и, конечно, экологичные темы для бесед.

9 июня

✓ **16:00–17:00** Паблик-ток «Сколько капелек яда вас окружает, или Почему важно читать этикетки?»

Экоэксперт Инесса Генералова поделится секретами, как выбрать экологичные средства для ухода за собой и домом.

Экспозиция Сбера на международной выставке-форуме «Россия» находится в павильоне № 2 («Робостанция») ВДНХ, возле фонтана «Дружба народов». Со вторника по четверг она работает с 10:00 до 21:00, а с пятницы по воскресенье — с 10:00 до 22:00 (понедельник — выходной). Выставка-форум на ВДНХ продлится до 8 июля 2024 года включительно.

2. Задание

Разработайте программу мероприятия, связанного с ответственным отношением к окружающей среде, для компании Сбер в вашем городе.

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:

Официальный сайт Сбер <https://www.sberbank.com/ru/sustainability>

Кейс № 10 «Финансовая инклюзия»

1. Текст. Одним из ключевых направлений деятельности Сбера в области устойчивого развития является уважение прав человека и финансовая инклюзия.

Соблюдение прав человека является основополагающим принципом при осуществлении деятельности Сбера.

Сбер соблюдает и защищает права человека в собственной деятельности и в цепочке поставок, предъявляет соответствующие требования к поставщикам и деловым партнерам, проверяет их выполнение и повышает осведомленность по правам человека.

Сбер поддерживает инклюзивность, развивает безбарьерную среду, повышает доступность социально значимых финансовых и нефинансовых продуктов и услуг для уязвимых групп населения.

Важной инициативой в данном направлении являются проекты по повышению финансовой грамотности.

В разделе «Экономика и финансы» такие курсы:

- Все о защите личных данных в сети
- Как устроена программа долгосрочных сбережений
- Как получить налоговый вычет
- Как устроена финансовая система

- Как устроены цифровые финансы

2. Вопросы и задание:

1. Сформулируйте ценность компании, которой отвечает такая социальная инициатива.
2. Предложите разделы онлайн-обучения, которые могут быть полезны клиентам Сбер.
3. Предложите темы курсов раздела «Для родителей».

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

Сайт Сбер www.sberbank.com%2Fru%2Fsustainability

Кейс № 11. «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 T, 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>

Кейс № 12 «Растущее мышление».

1. Текст. Вице-президентом по персоналу Microsoft Кэтлин Хоган, которая проработала в компании 16 лет и ранее возглавляла Microsoft Services, которые занимались поддержкой индивидуальных и корпоративных клиентов Microsoft. Хоган рассказала нам, что Наделла сделал проблемы людей «проблемами высшего приоритета» для руководителей высшего звена компании Microsoft. Хоган также поделилась лучшим способом определить наличие «растущего мышления» в соискателях, тем, почему индивидуальный успех сотрудников не имеет такого большого значения, как было раньше, и тем, почему чувство цели имеет решающее значение для производительности труда.

Вопрос: вы работаете в компании 16 лет. В чём больше всего проявились изменения культуры за это время?

Хоган: Кэтлин Хоган: когда Сатья стал генеральным директором, мы прошли непростой процесс длительностью в девять месяцев для определения нашей культуры. Культура, к которой мы стремимся, действительно сдвигается от «кучки всезнаек» до «группы вечных студентов».

Вопрос: Вы упомянули, что ищите признаки растущего мышления у соискателей. Как вы можете определить его наличие?

Хоган: Мы ищем любопытство и знания. Вы, конечно, можете оценить это в ходе собеседования. Стандартный вопрос состоит в том, чтобы спросить кого-то, когда человек потерпел неудачу, и посмотреть, готов ли он признать это, как он определил это и как

справился с этим. Это показывает, есть ли у них такое растущее мышление, иначе они говорят: «Нет, у меня никогда не было неудач».

Вопрос: Какова роль HR в культурном сдвиге в Microsoft?

Хоган: Мы пришли с идеей о нескольких крупных символических переменах, чтобы показать, что мы всерьёз настроены на культурный переход от системы оценки производительности к командным совещаниям и к ежемесячным интервью с сотрудниками. Microsoft больше не хочет работать с сотрудниками, которые смотрят лишь за собой.

Вопрос: Как вы изменили систему оценку производительности, чтобы она больше соответствовала культуре, к которой вы стремитесь?

Хоган: Мы перешли от рейтинговой системы. Мы оцениваем сотрудников в трёх измерениях. Первое – это ваш индивидуальный вклад, второе – это то, как вы вкладываетесь в остальных и их успех, и третье – это то, как вы подстраиваете свою работу под остальных.

Вопрос: как вы оцениваете, как сотрудник вкладывается в успех других работников? Это довольно непросто посчитать.

Хоган: Когда мы основывали нашу культуру на растущем мышлении, у нас было три ключевых столба. Первый – одержимость клиентом. Второй – быть более разнообразными и инклюзивными. Но третий звучал как «Единый Microsoft», и это было напоминание всем нам лучшим образом служить клиентам и приносить им наилучший результат; мы действительно хотели действовать как единый Microsoft. Вместо того, чтобы работать лишь в рамках своей вотчины и заниматься оптимизацией исключительно своей команды, мы стали заниматься оптимизацией всей компании Microsoft. И наша вера заключалась в том, что, если мы сможем добиться этого, мы сможем лучшим образом служить своим клиентам.

2. Вопросы и задания

1. Объясните два тезиса, которые Кэтлин Хоган сформулировала относительно командной работы в Microsoft: «Microsoft больше не хочет работать с сотрудниками, которые смотрят лишь за собой»; «Если вы не можете поговорить со своим начальником о том, что потеряли интерес к работе, то вам следует найти другого начальника».

- Какие потребности отражены в данных тезисах?

- Какие личностные качества и способности, связанные с эмоциональным интеллектом ценятся в Microsoft?

- Какие факторы мотивации используются в Microsoft?

2. Объясните понятие «растущее мышление».

3. Сформулируйте принципы командной работы, которые вы считаете эффективными, основываясь на рассказе Кэтлин Хоган.

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 «HR-директор Microsoft рассказала, как Сатъя Наделла добился того, чтобы сделать корпоративную культуру приоритетом первой важности, о типе мышления, который она ищет в соискателях и о том, почему личный успех не так уж и важен»

Интервью Сатъя Наделлы главному редактору Harvard Business Review Ади Игнейшес в рамках специального проекта «Новый мир работы»

<https://www.youtube.com/watch?v=FRztx0wVuPA>

Кейс № 13. «Система управления»

1. Текст кейса В конце 90-х годов компания Ford имела 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. Алан Мулалли изменил систему управления в компании.

Форд был поделен на множество кусочков. Основное деление было проведено по регионам. Ford в Соединенных штатах работал по одним стандартам, в Европе — по другим, в Китае — по третьим. Продуктовые линейки были разными, представительства не обменивались опытом друг с другом и зачастую пытались изобрести велосипед. Не было единой производственной платформы. У каждого свои поставщики и контракты. Излишняя бюрократия тормозила Ford. Из-за излишней иерархии решения принимались медленно.

Алан начал проводить реформы. Он использовал опыт Boeing, где команды строились не по регионам, а по бизнес-функциям. Например, для каждой проектной команды Boeing: 777, 767 и 747 был свой директор по IT, который находился в матричном подчинении у СЮ, при этом не было IT директора региона.

При этом каждое подразделение отвечало за результат. Его подход был нацелен на выстраивание коммуникации внутри компании и объединению всех лидеров вокруг единой цели — исправление проблем и возвращение доверия потребителей. Он убрал в цепи лишние звенья и увеличил количество сотрудников в прямом подчинении.

Поделил всех по бизнес-функциям (IT, HR, операционка...) Главы каждой бизнес-функции подчинялись ему лично. У каждой бизнес-функции был свой региональный директор, все они перешли в матричное подчинение и репортировали региональному директору компании и главе своей вертикали. Например, руководитель по маркетингу в Европе подчинялся Президенту Ford European Group и вице-президенту по маркетингу в головном офисе.

Сейчас такой подход кажется стандартом рынка, но в Ford он был внедрен в 2006 году.

2. Задание к кейсу

1. Какая организационная структура управления существовала в компании Ford до прихода Алана Мулалли?
2. Какую организационную структуру ввел Алан Мулалли?
3. Назовите сильные стороны и дефициты данной системы управления.
4. Приведите примеры компаний, использующих данную организационную структуру

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>

Кейс № 14. «Работа с целью»

1. Текст. В 1994 году Нуйи стала сотрудником PepsiCo, а через семь лет заняла пост президента и финансового директора компании. Благодаря ей корпорация провела масштабную реструктуризацию, а ее доходы выросли на 72%.

Во второй половине 2010-х годов Индра Нуйи попала в списки самых влиятельных женщин по версии следующих изданий: The Wall Street Journal; Forbes; Fortune.

Как генеральный директор из PepsiCo, Индра не только способствовал организационному росту, но и оказал положительное влияние на людей и окружающую среду. Она стратегически переклассифицировала продукты PepsiCo на три категории: «развлечение для вас» (такие продукты, как обычная газировка и картофельные чипсы), «лучше для вас» (диетические или обезжиренные версии закусок и газированных напитков и т. д.) и «полезно для вас» (овсянка и др.). Эти инициативы привлекли огромное финансирование для организации. Она также перевела корпоративные расходы на более здоровые альтернативы, отказавшись от нездоровой пищи, улучшив показатель полезности даже для «забавных» предложений, таких как удаление аспартама из диетической Pepsi.

Во второй части своей стратегии «Работа с целью» она сосредоточилась на экологических проблемах и устойчивости - экономия воды, переработанная упаковка для сокращения отходов, переход на возобновляемые источники энергии и переработка.

Третий компонент стратегии заключалась в создании культуры, в которой работников поощряли оставаться в компании. Она даже писала родителям своей руководящей команды и посещала их дома, чтобы установить личную связь.

2. Вопросы и задания:

1. Какие лидерские качества (по У. Беннису) можно отметить у Индиры Нуйи?
2. Какие черты харизматического лидерства (по Б. Шамир, Р.И. Хозе, М.Б. Артур) присутствуют у Индиры Нуйи?
3. Какая система лидерства (по Р. Блейку и Дж. Моутон) свойственна Индире Нуйи?
4. Сформулируйте свои принципы лидерства, которые будут способствовать процветанию компании.

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 «Оставь корону в гараже: чему научили Индру Нуйи 12 лет во главе корпорации»
<https://www.marieclaire.ru/karera>

Статья «Экс-директор популярного бренда рассказала, как справляться с трудностями»
<https://lady.mail.ru/article/527475>

Кейс № 15 «Думай иначе»

1. Текст кейса.

В 1997 году, когда Стив Джобс вернулся в Apple после длительного отсутствия, продажи падали, а над компьютерами с надкусанным яблоком разве что не смеялись.

Было много статей, негативно отзывавшихся об Apple, многие в мире бизнеса называли Apple игрушками, а не настоящими компьютерами. К тому же пресса начала утверждать, что Apple – это глупая покупка, и свободно рассуждала о том, что у компании микроскопическая и все уменьшающаяся доля на рынке. Ситуация у Apple была откровенно ужасная. Но ужасные ситуации дают прекрасные возможности.

Новому старому руководителю нужно было заставить мир поверить, что компания оживает. Так возникла рекламная кампания «Think Different», положившая начало восхождению Apple.

Был снят 1-минутный рекламный видеоролик. Он называется «Think Different» («Думай иначе»), и сегодня его знает весь мир. В ролике не было изображения продуктов компании, ни слова не говорилось напрямую о преимуществах техники Apple перед продуктами конкурентов, не было ни одного слова критики и даже упоминания конкурентов. О чем же был снят ролик и как ему удалось вернуть бренду уважение потребителей и их деньги?

На фоне черно-белых документальных кадров с изображением знаменитых людей (Эйнштейн, Боб Дилан, Мартин Лютер Кинг, Джон Леннон, Томас Эдисон, Мария Каллас, Махатма Ганди, Альфред Хичкок, Пикассо и др.), которые в 20 веке своей научной, культурной, политической, религиозной и иной деятельностью изменили мир к лучшему, звучит следующий текст (текст стал слоганом Apple и использовался в рекламе всех его продуктов вплоть до 2002 года):

«Хвала безумцам. Бунтарям. Смутьянам. Неудачникам. Тем, кто всегда нехвата и не попад. Тем, кто видит мир иначе. Они не соблюдают правила. Они смеются над устоями. Их можно цитировать, спорить с ними, прославлять или проклинать их. Но только игнорировать их – невозможно. Ведь они несут перемены. Они толкают человечество вперед. И пусть кто-то говорит: безумцы, мы говорим: гении. Ведь лишь безумец верит, что он в состоянии изменить мир, – и потому меняет его».

Ролик завершается кадрами с маленькой девочкой, открывающей глаза, чтобы увидеть открывающиеся перед ней возможности.

В конце видеоролика буквально на пару секунд на черном фоне появлялась надпись «Think Different», потом к надписи присоединяется логотип Apple – откушенное яблоко, окрашенное во все цвета радуги.

2. Задание к кейсу

1. Какие мысли и чувства появляются во время просмотра ролика?
2. Какие ценности транслирует ролик?
3. Какой манифест содержит видео?
4. Сформулируйте миссию компании, опираясь на идею ролика.

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 «Думай иначе: как создавалась знаменитая рекламная кампания Apple <https://www.forbes.ru/tehnno/tehnologii/7>

Видео-ролик Apple-Think Different <https://www.youtube.com/watch?v=5sMBhDv4sik>

Шкала оценивания решения ситуационных задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения ситуационной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

