

**Е.В. ЕВПЛОВА**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ  
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**  
**Учебное пособие**

**Челябинск  
2022**

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный**  
**гуманитарно-педагогический университет»**

**Е.В. ЕВПЛОВА**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**  
**И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**  
**Учебное пособие**

**Челябинск**  
**2022**

УДК 658(021)

ББК 65.290-21я73

Е 21

**Евлова, Е.В. Теория организаций и организационное поведение:** уч. пособие / Е.В. Евлова. – Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуманитар.-пед. ун-та, 2022. – 92 с. – Текст: непосредственный.

ISBN 978-5-907611-33-7

Учебное пособие разработано для студентов по направлению подготовки «Профессиональное обучение (по отраслям)», профиль – экономика и управление. Содержание пособия состоит из двух разделов и 12 параграфов, в каждом из которых представлены вопросы для изучения, теоретический материал, практические задания и задания для рефлексии, а также итоговые задания по каждому разделу.

Настоящее пособие может быть полезно педагогам профессионального обучения в процессе преподавания дисциплины «Теория организаций и организационное поведение».

**Рецензенты:**

**Е.В. Рябинина**, канд. пед. наук, доцент ЮУрГГПУ

**П.Р. Аббасов**, канд. пед. наук, доцент РАСНХиС

ISBN 978-5-907611-33-7

© Е.В. Евлова, 2022

© Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	5
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>	7
1.1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС И ЯВЛЕНИЕ	7
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	17
Задания для рефлексии по теме 1.1.	18
1.2. НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (НЕЙМИНГ)	19
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	25
Задания для рефлексии по теме 1.2.	25
1.3. ГРУППА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ	26
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	31
Задания для рефлексии по теме 1.3.	32
1.4. ЦЕЛЬ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	33
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	39
Задания для рефлексии по теме 1.4.	40
1.5. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	40
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	46
Задания для рефлексии по теме 1.5.	47
1.6. Жизненный цикл организации	47
Практические задания	51
Задания для рефлексии по теме 1.6.	51
1.7. Организационная культура	52
Практические задания	54
Задания для рефлексии по теме 1.7.	54
<b>Итоговые задания по первому разделу</b>	54

<b>РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ</b>	56
2.1. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ОРГАНИЗАЦИИ	56
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	61
Задания для РЕФЛЕКСИИ ПО ТЕМЕ 2.1.	62
2.2. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ	63
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	67
Задания для РЕФЛЕКСИИ ПО ТЕМЕ 2.2.	69
2.3. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	70
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	73
Задания для РЕФЛЕКСИИ ПО ТЕМЕ 2.3.	74
2.4. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ	75
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	79
Задания для РЕФЛЕКСИИ ПО ТЕМЕ 2.4.	81
2.5. КАРЬЕРА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ	81
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	86
Задания для РЕФЛЕКСИИ ПО ТЕМЕ 2.5.	86
<b>ИТОГОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ВТОРОМУ РАЗДЕЛУ</b>	87
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	89
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b>	90

## ВВЕДЕНИЕ

*Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.*

Б. Мильнер

Каждый человек в течение своей жизни так или иначе связан с организациями. На протяжении всей своей жизни мы волей или неволей становимся участниками разного вида организаций. О том, что такое организация, какие организации бывают и как ведут себя люди в разных организациях, – это и многое другое изучает дисциплина «Теория организации и организационное поведение».

Цель дисциплины – формирование у студентов базовой системы знаний об организациях, а также прочных знаний в области поведения людей в группе и организации их совместной деятельности.

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» позволяет изучить и применение на практике знаний о том, как люди (группы) взаимодействуют внутри организации.

Студенты, обучающиеся по направлениям «Профессиональное обучение (по отраслям)», профиль – экономика и управление, получают знания о деятельности различных организаций и поведении людей в разнообразных группах, изучая дисциплину «Теория организации и организационное поведение».

Содержание пособия состоит из двух разделов и 12 параграфов: Раздел 1. Теория организаций: организация как процесс и как

явление, название организации (нейминг), группа и особенности управления группой, цель и миссия организаций, внутренняя и внешняя среда организации, жизненный цикл организации, организационная культура. Раздел 2. Организационное поведение: управление коллективом организации, коммуникации в организации, конфликты в организации, мотивация сотрудников организации, карьера сотрудников организации.

В пособии используются QR коды (Quick Response – Быстрый Отклик) – двухмерные штрихкоды (бар-код), предоставляющие информацию для быстрого ее распознавания с помощью камеры на мобильном телефоне.

*Желаем успехов в изучении дисциплины  
«Теория организаций и организационное поведение»!*

## РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 1.1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС И ЯВЛЕНИЕ

*Организации существуют лишь по одной причине: чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку каждому было бы не под силу.*

Р. Уотермен

#### **Вопросы для изучения**

1. Понятие и сущность организации.
2. Виды и признаки организации как явления.
3. Организация как процесс.
4. Организационное поведение и методы исследования организационного поведения.

#### **1. Понятие и сущность организации**

Ключевым словом в названии дисциплины является термин «Организация». Прежде чем дать определение ключевому понятию, давайте задумаемся о том, что термин «организация» мы употребляем в разных значениях и контекстах. *Например, мы можем сказать: «Я работаю в организации», а можем сказать: «Я организую работу».* И в том, и в другом случаях мы употребляем одно и то же слово, но в разных значениях.

Отсюда вытекает мысль о том, что понятие «организация» можно употреблять в двух значениях: организация как объект (явление) и организация как процесс (рис. 1).



*Рис. 1. Два значения понятия «организация»*

**Организация (как явление)** – объединение людей, стремящихся к достижению общей цели.

*Например: благотворительная организация, религиозная организация, политическая организация и пр.*

**Организация (как процесс)** – деятельность, которая структурирует задачи и упорядочивает их относительно цели. В этом контексте оправданным может считаться использование термина «организовывать», который характеризует образование «порядка» из «хаоса».

*Например: организация рабочего места, организация праздника, организация мероприятия и т.п.*

Далее более подробно рассмотрим каждый вариант.

## 2. Виды и признаки организации как явления

Ранее было сказано, что организация – это объединение людей, стремящихся к достижению общей цели.

Такой организацией может быть предприятие, фирма, компания или совместно работающая группа людей. При этом возникает вопрос: почему предприятие мы можем назвать организацией, а организацию назвать предприятием нельзя? Ответ на этот вопрос кроется в классификации организаций как явления.

Обратите внимание на схему, продемонстрированную на рисунке (рис. 2).

На изображении представлены **три вида организации:**

### 1. Юридическое лицо

**Юридическое лицо** – организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и выполнять гражданские обязанности, выступать от своего имени при разрешении споров в суде.

Юридические лица делятся на коммерческие и некоммерческие.

*Коммерческие юридические лица* имеют целью получение и максимизацию прибыли. Эти организации могут быть зарегистрированы в разных организационно-правовых формах. Самыми распространенными из них в нашей стране являются ООО и Акционерные общества двух типов. *Примеров коммерческих юридических лиц в условиях рыночной экономики очень много (Публичное акционерное общество «Лукойл», не публичное Акционерное общество «Капитал недвижимости», Общество с ограниченной ответственностью «Эльдорадо» и многое другое).*



*Рис. 2. Классификация организаций*

*Некоммерческие организации (НКО)* – организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

В статье 50 Гражданского кодекса «Коммерческие и некоммерческие организации» перечислены организационно правовые формы некоммерческих организаций:



1) потребительские кооперативы, к которым относятся в том числе жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы;

2) общественные организации, к которым относятся в том числе политические партии и созданные в качестве юридических лиц профессиональные союзы (профсоюзные организации), органы общественной самодеятельности, территориальные общественные самоуправления;

3) ассоциации (союзы), к которым относятся в том числе некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные палаты;

4) товарищества собственников недвижимости, к которым относятся в том числе товарищества собственников жилья, садоводческие или огороднические некоммерческие товарищества;

5) казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации;

6) общины коренных малочисленных народов Российской Федерации;

7) общественно полезные фонды, к которым относятся в том числе общественные и благотворительные фонды, и личные фонды;

8) учреждения, к которым относятся государственные учреждения (в том числе государственные академии наук), муниципальные учреждения и частные (в том числе общественные) учреждения;

9) автономные некоммерческие организации;

10) религиозные организации;

11) публично-правовые компании;

12) адвокатские палаты;

13) адвокатские образования (являющиеся юридическими лицами);

14) государственные корпорации;

15) нотариальные палаты.

Некоммерческие организации осуществляют социально значимые виды деятельности. При этом некоммерческие организации могут осуществлять деятельность, приносящую доход, если это предусмотрено их уставом и это соответствует их целям. Есть и другие требования, обязательные для выполнения, которые представлены в статье 50 ГК РФ.

## **2. Организация без образования юридического лица**

К организациям без образования юридического лица относится *семья* – объединение людей с общей целью (совместное ведение домашнего хозяйства). Брак подлежит регистрации, но не требует организации юридического лица.

## **3. Неформальные организации**

**Неформальная организация** – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. При этом неформальные организации не нужно официально регистрировать.

*Например: клуб любителей игры в шахматы, фанклуб футбольной команды, неформальные сообщества готов, скинхедов и т.п.*

Интересным является изучение причин, почему люди вступают в разного рода неформальные организации, как люди взаимодействуют в организациях, в том числе неформальных, когда официально члены данной организации никак не связаны друг с другом, как разрешаются конфликты в таких организациях и многое другое. Все это изучает организационное поведение – поведение людей в группе.

При этом очевидным становится тот факт, что организации существуют лишь по одной причине: чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку каждому было бы не под силу: с самого первого дня своего рождения человек взаимодействует с разного рода организациями (появление на свет в родильном доме, в процессе взросления посещение образовательных организаций, трудовая деятельность в организации, создание семьи или вступление в неформальные сообщества по интересам. Однако вне зависимости от того, о какой организации идет речь, каждая организации обладает определенным набором признаков, которые необходимо рассмотреть (рис. 3).

**Признаки (общие черты) организации как явления:** название, наличие общей цели, наличие двух и более человек, внутренняя и внешняя среда, наличие лидера, иерархическая структура (подчинение), правила организационного поведения, коммуникации в организации, этапность развития организации.



*Рис. 3. Признаки (общие черты) организации как явления*

### **3. Организация как процесс**

Из курса менеджмента известно, что существуют основные функции управления: организация, мотивация, контроль, планирование, прогнозирование, делегирование.

Организация – ведущая функция менеджмента и самодирекции. Человек организует свою деятельность, быт семьи, какие-либо мероприятия и многое другое, и в этот момент знания основ организационного поведения становятся наиболее актуальными для человека.

Организация как процесс предполагает координацию множества задач. Как говорил о своей работе Блейк Снайдер (амери-

канский сценарист, консультант): «Чтобы сделать творческий процесс приятным, его нужно правильно организовать».

Другими словами, **организационный процесс** – это процесс организовывания систем, их упорядочения. **Процесс** – это последовательная смена состояний в развитии объекта. Вся деятельность человека направлена на организацию мира в своих интересах.

Организационный процесс осуществляется тремя способами (рис. 4).



Рис. 4. Способы осуществления организационного процесса

Во-первых, организационный процесс может осуществляться стихийно, или как самоорганизация под воздействием естественных (в живых и неживых природных комплексах) и общественных законов (в социальных системах).

Во-вторых, в результате целенаправленной организационной деятельности человека.

В-третьих, на основе комбинации того и другого.

#### **4. Организационное поведение и методы исследования организационного поведения**

**Организационное поведение** – научная дисциплина о причинах и факторах поведения людей в организации.

Данное научное направление имеет межпредметные связи с психологией, социологией, менеджментом. Необходимость ее изучения заключается в том, чтобы понять, как люди или группы взаимодействуют внутри организации, и научиться организовывать совместную деятельность людей. При этом данные знания и навыки понадобятся не только управленцам, ведь каждый человек осуществляет самоорганизацию своей деятельности и организует разные процессы вокруг себя.

С чего начинается организация группы людей?

Для эффективной организации необходимо знать особенности группы. Например, историю образования группы, количество человек в группе, половозрастной состав участников группы, интеллектуальные особенности участников группы и многое другое.

Существуют основные **методы исследования организационного поведения**, такие как опрос (письменный или устный), сбор фиксированной информации, наблюдение, эксперименты, в том числе ассесмент-центр и т.д.

Например, в художественном фильме «Служебный роман» главная героиня просматривала личное дело Анатолия Ефремовича Новосельцева – изучение фиксированной информации. Эксперимент как метод исследования организационного поведения продемонстрирован в художественных фильмах «Экзамен» и «Работодатель».

Художественный фильм «Служебный роман» (СССР, 1977 г.). Анатолий Ефремович Новосельцев – рядовой служащий, робкий и застенчивый человек.

Его приятель Самохвалов – человек успешный и предприимчивый – советует ему приударить за начальницей – Людмилой Прокофьевной, чтобы получить вакантное место заведующего отделом. Однако эта затея по сюжету перерастает в нечто большее...



Художественный фильм «Экзамен» (Великобритания, 2009 г.). Крупная корпорация проводит кастинг на вакантную должность. Восемь успешных кандидатов дошли до заключительного этапа выборов. Каждый хочет стать счастливым, и ради этого готов расправиться с соперниками.



Художественный фильм «Работодатель» (США, 2013 г.). Таинственная многомиллионная корпорация ищет нового сотрудника. Пятеро кандидатов проходят жесткий психологический тест, чтобы получить работу.

### **Практические задания**

Задание 1. Объясните, в чем различие понятий «организация как явление» и «организация как процесс».

Задание 2. Нарисуйте схему «Виды организаций (как явление)».

Задание 3. Объясните, в чем различие понятий «организация (как явление)» и «предприятие».

Задание 4. Перечислите основные признаки организации как явления.

Задание 5. Дайте определение понятию «организационное поведение».

Задание 6. Перечислите методы исследования организационного поведения.

Задание 7. Дайте обоснование любой цитаты об организации как явлении и организации как процесса.

Организация как явление	Организация как процесс
Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями (Б. Мильнер)	Нужно организовать свою жизнь до мельчайших деталей (Чак Паланик)
Организации существуют лишь по одной причине: чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку каждому было бы не под силу (Р. Уотермен)	Чтобы сделать творческий процесс приятным, его нужно правильно организовать (Блейк Снайдер)
Чтобы создать результативную организацию, нужно заменить власть ответственностью (Питер Друкер)	Управлять многими – то же, что управлять немногими. Дело в организации (Сунь-Цзы)

Задания для рефлексии по теме 1.1. Напишите цели изучения Вами дисциплины «Теория организаций и организационное поведение». Разместите их на «дереве цели».



## 1.2. НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (НЕЙМИНГ)

*Имя – уже **знамение**.*

Плавт

### Вопросы для изучения

1. Понятие и сущность нейминга.
2. Общие требования к наименованию юридического лица.
3. Запрещенные элементы фирменных наименований юридического лица.
4. Рекомендации по выбору названия коммерческого предприятия.

### 1. Понятие и сущность нейминга

Каждая организация имеет свое имя или название. У юридических лиц – это полное и сокращенное название, закрепленное в Уставе. У семьи, как вида организации, под названием можно понимать фамилию. Неформальные организации тоже имеют названия, *например: готы, эмо, панки и пр.*

Изучением имен собственных занимается ономастика – раздел языкознания и антропонимика – раздел ономастики, изучающий имена людей.

В маркетинге тоже есть направление, которое занимается разработкой и изучением названий организаций. **Нейминг** (англ. naming) – это процесс разработки уникального и запоминающегося названия бренда, товара или услуги. Обращаются к неймингу тогда, когда не могут придумать название для коммерческого предприятия.

## 2. Общие требования к наименованию юридического лица

Фирменное наименование призвано индивидуализировать коммерческую организацию в гражданском обороте. Оно указывается в учредительных документах компании и включается в единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) при ее государственной регистрации.

Общие требования к наименованию юридического лица содержатся в статье 54 Гражданского кодекса Российской Федерации и сводятся к следующему:



1) наименование юридического лица должно содержать указание на его организационно-правовую форму. Например, общество с ограниченной ответственностью (ООО), акционерное общество (АО), производственный кооператив и т.д.;

2) наименование некоммерческих организаций должно также содержать указание на характер их деятельности. Например, Общественная организация «Общество защиты прав потребителей»;

3) коммерческие организации должны иметь фирменное наименование. Фирменное наименование, являясь средством индивидуализации юридических лиц, товаров, услуг и предприятий, регулируется главой 76 части четвертой Гражданского кодекса РФ.



Фирменное наименование не может состоять только из слов, обозначающих род деятельности компании. Так, не могут быть фирменными наименованиями словосочетания типа ООО «Строительная компания» или ООО «Салон красоты».

Юридическое лицо должно иметь одно полное фирменное наименование и вправе иметь одно сокращенное фирменное наименование на русском языке. Кроме этого, юридическое лицо вправе иметь одно полное фирменное наименование и (или) одно сокращенное фирменное наименование на любом родном языке народов Российской Федерации и (или) иностранном языке.

### **3. Запрещенные элементы фирменных наименований коммерческого предприятия**

Российское законодательство в целом предоставляет значительную свободу выбора наименования для коммерческих организаций, за исключением некоторых. Более того, в России, в отличие от многих стран мира, нет запрета на регистрацию компаний с названиями, идентичными названиям компаний, зарегистрированных ранее (в то же время существуют специальные правила защиты исключительного права на фирменное наименование, если юридические лица осуществляют аналогичную деятельность, а также нормы, направленные на запрет недобросовестной конкуренции).

Название юридических лиц не должно включать в себя официальные – как полные, так и сокращенные – названия федеральных и региональных органов власти, а также органов местного самоуправления.

Кроме того, риск отказа в регистрации существует и тогда, когда используются не сами названия органов власти, но схожие с ними слова и буквосочетания. Подобные названия порождают иллюзию принадлежности компании к органам государственной власти. *Например, наличие в названии буквосочетаний «Рос», «Гос», «Мос» и им подобных.*

Названия коммерческих организаций не могут повторять названия существующих в России общественных объединений (как зарегистрированных, так и не требующих государственной регистрации). Общественные объединения – это добровольные, самоуправляемые, некоммерческие формирования, созданные по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей. К ним относятся разнообразные общественные организации, движения, фонды, а также политические партии.

Кроме вышеназванного, запрещены обозначения, противоречащие общественным интересам, а также принципам гуманности и морали.

Равным образом, название юридических лиц не должно содержать антигуманных и аморальных обозначений.

Слова «Российская Федерация», «Россия» и их производные – не запрещено, однако существенно ограничено законом. Согласно пункту 4 статьи 1473 Гражданского кодекса РФ включение в фирменное наименование юридического лица официального наименования Российская Федерация или Россия, а также слов, производных от этого наименования, допускается по разрешению, выдаваемому в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.



Указанное разрешение выдается Министерством юстиции РФ в случае, если: юридическое лицо имеет филиалы и (или) представительства на территории более чем половины субъектов Российской Федерации, либо юридическое лицо в соответ-

ствии с законодательством РФ отнесено к крупнейшему налогоплательщику, а также в случае, если более 25% голосующих акций акционерного общества или более 25% уставного капитала иного хозяйственного общества находятся в собственности Российской Федерации или организации, созданной Российской Федерацией на основании специального федерального закона, наименование которой включает официальное наименование «Российская Федерация» или «Россия», а также слова, производные от этого наименования.

Под словами, производными от официального наименования «Российская Федерация» или «Россия», следует понимать в том числе слово «российский» (и производные от него), но не слово «русский».

Согласно пункту 4 статьи 1473 Гражданского кодекса РФ в фирменное наименование юридического лица не могут включаться:



1) полные или сокращенные официальные наименования иностранных государств, а также слова, производные от таких наименований;

2) полные или сокращенные официальные наименования федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления;

3) полные или сокращенные наименования общественных объединений;

4) обозначения, противоречащие общественным интересам, а также принципам гуманности и морали.

Несоответствие наименования юридического лица требованиям федерального закона является одним из оснований для отказа в его государственной регистрации (подпункт «ж» пункта 1 статьи 23 Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»).



#### **4. Рекомендации по выбору названия коммерческого предприятия**

Нейминг предлагает 10 советов по выбору названия для коммерческого предприятия:

1. Социологи рекомендуют произвести небольшой социологический опрос среди населения.

2. После того, как появилось несколько «твердых» вариантов, подумайте о таком критерии, как простота имени в целом и простота понимания названия.

3. Название фирмы не должно вызывать у людей негативных эмоций.

4. Лучше не используйте в названии предприятия имена собственные.

5. Не пытайтесь внести в название слишком много информации.

6. Избегайте повторения названий: не надо копировать названия других предприятий.

7. Старайтесь придумать яркое, нестандартное и запоминающееся название.

8. Выбирая название для предприятия, обратите внимание на занятость доменов с таким именем.

9. Рассмотрите правомерность выбора названия для предприятия с юридической точки зрения.

Рекомендуется также применять различные методы психолингвистики, словообразования и позиционирования, лексическое значение, эмоциональную и стилистическую окраску, этимологию и морфологию, а также эстетику слов. Однако главная задача нейминга – получившееся имя должно быть понятным для широкой аудитории.

### **Практические задания**

Задание 1. Перечислите как можно больше наименований, которые нельзя использовать в названии предприятия без специального на это разрешения.

Задание 2. Приведите примеры удачного и неудачного нейминга.

Задание 3. В соответствии с советами, приведенными в теоретической части темы, придумайте название для вымышленной организации, опишите особенности деятельности данной организации. Поясните, почему было выбрано именно такое название.

**Задания для рефлексии по теме 1.2.** Ответьте на вопросы рефлексивного характера:

1. Чего Вы сегодня достигли в изучении теории организаций и организационного поведения?
2. Что нужно изучить более глубоко?

### 1.3. ГРУППА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ

*Тот, кто воображает, что может обойтись без других людей – очень ошибается, а тот, кто воображает, что другие не могут обойтись без него, – ошибается еще больше.*

Франсуа де Ларошфуко

#### **Вопросы для изучения**

1. Группы в организации и их типы.
2. Неформальные группы и причины их возникновения.

Управление неформальной группой.

3. Характеристика групп.
4. Стадии развития группы.

#### **1. Группы в организации и их типы**

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Они оказывают сильное влияние на качество деятельности и эффективность организации.

**Группа** – это два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи, достичь общей цели. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием.

**Формальные группы** создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Они являются частью формальной структуры организации. Под формальной группой понимается планируемая система совместных усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, задачи, обязанности, направленные на достижение цели организации.

Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы (рис. 5).

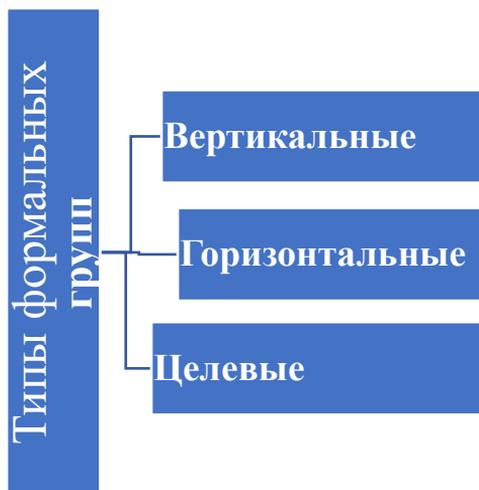


Рис. 5. Типы формальных групп

*Вертикальная группа* создается для достижения определенных целей, посредством объединения усилий руководителя и подчиненных.

*Горизонтальная группа* создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации.

*Специальные целевые группы* создаются для разработки проектов особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей.

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает **неформальная организация**. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства. Они общаются во время собраний, обеда, корпоративных праздников, после работы. Из такого социального общения рождается множество дружеских, неформальных групп.

## 2. Неформальные группы и причины их возникновения.

### Управление неформальной группой

В большой организации существует множество неформальных групп. У неформальных групп, так же как у формальных, есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения.

#### Основные причины возникновения неформальных групп

- 1) неудовлетворенные социальные потребности в участии, принадлежности;
- 2) потребность во взаимопомощи;
- 3) потребность во взаимозащите;
- 4) тесное общение и симпатия;
- 5) сходный образ мышления.

Основные характеристики неформальных групп представлены на рисунке 6.



Рис. 6. Характеристики неформальных групп

Основными факторами, определяющими возможность стать лидером неформальной организации, являются: возраст, должностные полномочия, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, моральные качества (отзывчивость, порядочность и др.). Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей.

### 3. Характеристика групп

К основным характеристикам группы относятся ее размер, состав, статус и роли членов группы (рис. 7).



Рис. 7. Основные характеристики группы

**Размер группы.** По размерам группы классифицируются на диады (два человека), триады (три человека), малые группы (от 4 до 15 чел.), большая группа (более 15 чел.).

**Состав группы.** Под составом понимается степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем. Группа должна состоять из непохожих личностей, с разными знаниями,

способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью.

**Статус членов группы** – это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом, моральными качествами.

**Роли членов группы.** Роль – это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определенной ситуации.

#### **4. Стадии развития группы**

Исследования показывают, что группа развивается не стихийно, а проходит через определенные стадии. Существует несколько моделей развития группы. Они включают в себя пять стадий. В командах, работающих в условиях дефицита времени, или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро.

**1. Формирование** – это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленных целей, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Это стадия высокой неопределенности, и участники группы обычно принимают на себя любые полномочия, предложенные формальными или неформальными лидерами. На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться и поощрять неформальное общение.

**2. Стадия разногласий и противоречий** выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждаются в своих ролях и осознают, чего от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями. Члены могут не соглашаться с пони-

манием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами. Команда еще не достигла сплоченности и единства. И пока она не преодолеет разногласия, ее производительность находится на низком уровне. В это время лидер команды должен побуждать ее членов к участию в управлении, обсуждению целей, задач, выдвижению новых идей.

**3. Достижение нормального состояния.** На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Команда укрепляется, возникает согласие относительно распределения ролей и власти в группе. Возникает чувство доверия и сплоченности. Лидер должен акцентировать внимание на единстве, согласии в команде и помогать ее членам в понимании ее норм и ценностей.

**4. Функционирование.** На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Члены команды координируют свои усилия, возникающие разногласия устраняют цивилизованными способами в интересах группы и ее целей. Лидер должен концентрировать внимание на достижении высоких результатов. Для этого необходимо выполнение обеих ролей, направленных и на достижение целей, и на социальное взаимодействие.

**5. Расформирование** имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач.

### **Практические задания**

Задание 1. Дайте определение понятию «группа».

Задание 2. Напишите природу образования групп. Приведите пример.

Задание 3. Перечислите и обоснуйте этапы становления группы.

Задание 4. Перечислите, какую информацию необходимо знать о группе для эффективного управления ею.

Задание 5. Какие преимущества и недостатки можно выделить в управлении каждого вида групп? Заполните таблицу.

<b>Вид группы</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Диада		
Триада		
Малая группа		
Большая группа		

**Задания для рефлексии по теме 1.3.** Заполните таблицу для рефлексии «Знаю – узнал – хочу узнать» по изученной теме.

<b>Что знал(а) по теме</b>	<b>Что узнал(а) нового по теме</b>	<b>Что хочу дополнительно узнать по теме</b>

## 1.4. ЦЕЛЬ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Если перед коллективом нет цели,  
то нельзя найти способа его организации.*

А.С. Макаренко

### **Вопросы для изучения**

1. Отличие цели от миссии организации.
2. Принципы установления цели организации.
3. Классификация целей организации.
4. Миссия организации и ее виды.
5. Принципы установления миссии организации.

### **1. Отличие цели от миссии организации**

Цели организации – результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.

Основная цель любого предприятия – получение прибыли. Зачастую эта цель отождествляется с миссией, но в этом кроется огромный подвох для самой организации, поскольку в данном случае руководителю очень сложно выделить деятельность своей организации среди конкурентов и, как следствие, рассчитывать на долгое существование.

Миссия организации – это философия и предназначение, смысл существования организации.

Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Как было сказано в параграфе 1.1, существует три вида организации: юридические лица (коммерческие и некоммерческие), организации без образования юридического лица и неформальные организации. У каждого вида организаций свои цели и миссия.

*Например, цель компании «Макдональдс» – получение прибыли. Миссия компании «Макдональдс» состоит в быстром, качественном обслуживании клиентов с помощью стандартного набора продуктов.*

Тогда как некоммерческие организации создаются для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

*Например, цель благотворительного фонда – социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые не способны самостоятельно реализовывать свои права и законные интересы. Миссия благотворительного фонда – мы готовы стать проводником добра и помочь каждому.*

## **2. Принципы установления цели организации**

Цель деятельности – это желаемое состояние объекта управления через определенное время. От ее правильного формулирования зависит слаженность работы персонала.

Цели устанавливаются на основе следующих принципов:

1) конкретности и измеримости;  
2) достижимости и реальности. Недостижимые цели не поддаются мотивации, но и реализация легких целей плохо мотивируется, следовательно, цели должны соответствовать способностям работников;

3) наличия сроков исполнения;

4) эластичности целей, возможности их корректировки. Этот принцип особо актуален в наших постоянно меняющихся условиях.

В условиях рыночных отношений с учетом постоянных изменений положения самого предприятия его конкурентов, посредников, покупателей, форм финансирования и состояния отрасли, в которой работает организация, обязательной целью стратегии также является преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем.

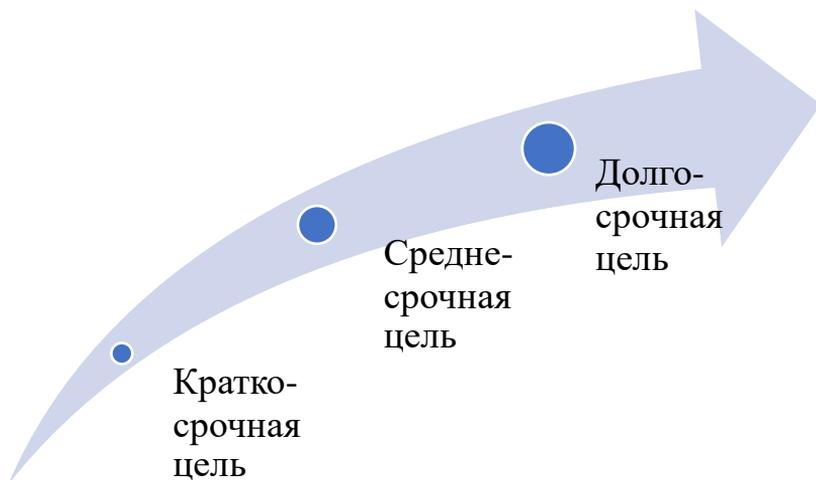
### **3. Классификация целей организации**

Цели деятельности организации подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные (рис. 8).

*Краткосрочные цели* определяются не больше, чем на квартал или год. Это может быть и увеличение ассортимента на торговом предприятии, и продажа залежавшегося товара в определенные сроки, и т.д.

*Среднесрочные цели* устанавливаются на срок от года до трех лет. Это и увеличение мощностей, и улучшение качества.

*Долгосрочные цели* определяются на срок от трех до десяти лет. Они могут включать освоение новых рынков, универсализацию производства и др.



*Рис. 8. Классификация целей деятельности организации (по времени)*

#### **4. Миссия организации и ее виды**

Миссия является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой организации. Миссия – это причина существования организации, определяется в процессе стратегического планирования, в соответствии с которой строится вся остальная деятельность. Ее принятие позволяет четко определить назначение деятельности организации.

Традиционно компании определяют род своей деятельности с точки зрения производимых товаров («Мы делаем мебель») или используемой технологии («Мы разрабатываем программное обеспечение»). Но формулировка миссии компании должна быть ориентированной на рынок.

Определение деятельности с точки зрения рынка лучше, чем определения с точки зрения продукции или технологии. Товары

или технологии рано или поздно все равно устаревают, а основные потребности рынка могут остаться прежними навсегда. Миссия, ориентированная на рынок, определяет деятельность компании с учетом его направленности на удовлетворение основных потребностей покупателей.

*Именно поэтому компания Rolls-Royce утверждает, что занимается мощностью, а не реактивными двигателями. Фирма Visa предоставляет не кредитные карточки, а возможность клиентам обменивать ценности даже не выходя из дома, приобретать практически все и практически везде.*

Следует различать широкое и узкое понимание миссии.

*В широком понимании миссия* рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования предприятия. Философия предприятия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность.

Именно предназначение определяет действия, которые предприятие намеревается осуществлять, и то, какого типа предприятием оно намеревается быть. Философия предприятия обычно редко меняется. Хотя она может меняться, например, со сменой собственника. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить на предприятии и в среде его функционирования.

*В узком понимании миссия* – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от ему подобных.

Миссия помогает достичь ясности цели внутри компании, служит фундаментом для принятия всех важных решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия, приводит к пониманию и поддержке компании во внешней среде в достижении ее целей.

## **5. Принципы установления миссии организации**

Миссия организации должна быть:

1. Реалистичной.
2. Конкретной. Она должна подходить именно к этой компании и ни к какой другой.
3. Основываться на специфических особенностях.
4. Стимулировать. Миссия должна заставлять людей поверить.

Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направление ее развития на ближайшие десять-двадцать лет.

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»

*Для иллюстрации понятия миссии можно сравнить два подхода к бизнесу: открыть парикмахерскую или салон красоты для женщин. Второй подход исходит из потребительских нужд и рассматривает бизнес более широко, с перспективой роста:*

*сегодня – только прически, завтра – макияж, лечебные процедуры и т.д. Миссию бизнеса можно в этом случае определить, например, так: «Мы делаем женщин красивыми».*

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг) и отражать следующие аспекты:

- 1) круг удовлетворяемых потребностей;
- 2) характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;
- 3) перспективы роста бизнеса.

*Например, миссия компании Хегох прекрасно демонстрирует перспективы роста бизнеса – «От копировальной техники к офису будущего».*

### **Практические задания**

Задание 1. Поясните, в чем отличие цели организации от ее миссии.

Задание 2. Приведите пример миссии коммерческих организаций одной сферы деятельности (не менее трех). Сделайте выводы о их сходствах и различиях.

Задание 3. Приведите пример миссии следующих организаций. Заполните таблицу.

<b>Название организации</b>	<b>Миссия</b>
ЮУрГГПУ	
McDonald's	
Балтика	
ВКонтакте	

Задание 4. Приведите пример миссии некоммерческих организаций (не менее трех). Сделайте выводы о их сходствах и отличиях.

Задание 5. Поэтапно опишите алгоритм разработки миссии организации.

Задание 6. Разработайте название и миссию вымышленной организации.

#### **Задания для рефлексии по теме 1.4.**

Заполните для рефлексии таблицу «Полезное – бесполезное».

Полезная для меня информация по теме	Бесполезная для меня информация по теме

### **1.5. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Изменение среды влечет к изменению поведения ее существа.*

Миархэль

#### **Вопросы для изучения**

1. Содержание понятия «среда организации».
2. Внутренняя среда организации.
3. Внешняя среда организации.
4. SWOT-анализ внутренней и внешней среды организации.

## **1. Содержание понятия «среда организации»**

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды.

Это объясняется тем, что любой хозяйственный субъект не может функционировать, с одной стороны, без наличия минимального набора ресурсов, с другой – в полной изоляции от внешнего влияния. Поэтому характеристика внутренней и внешней среды является одной из самых значительных для любой организации, не зависимо от организационно-правовой формы, типа собственности или сферы деятельности.

Различают внутреннюю и внешнюю среду организации (рис. 9).

Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Внутренняя среда организации – это источник ее жизненной силы, а внешняя – источник ресурсов, питающий эти силы.

## **2. Внутренняя среда организации**

Внутренняя среда – это все, чем обладает организация, это ее внутренние технические и организационные условия, которые сформировались как результат последствий определенных управленческих решений.



*Рис. 9. Виды среды*

**К субъектам внутренней среды относятся:** собственники (доли в уставном капитале, степень их участия в управлении); руководство (менеджеры и их профессионализм); персонал (численность, образование, квалификация, интересы, потребность и мотивы и т.п.).

**К объектам внутренней среды относятся:**

1) материальные ресурсы: оснащение оборудованием, обеспечение сырьем и материалом, номенклатура выпускаемой продукции и т.д.;

2) нематериальные ресурсы: интеллектуальная собственность (патенты, бренды, торговые марки), программное обеспечение, информационные потоки;

3) финансовые ресурсы: собственные, заемные и привлеченные источники финансирования, денежные средства на счетах, вложения и т.п.;

4) маркетинговые ресурсы: каналы распределения и сбыта продукции, реклама;

5) условия внутренней среды: организация управления, т.е. организационная структура и организационная культура; условия труда (стоимость труда, производительность труда, факторы вредного производства и т.п.);

6) технологические условия (механизация и автоматизация производства, формами и методами организации производства и т.д.).

### **3. Внешняя среда организации**

Внешняя среда возникает независимо от самой организации и ее деятельности. Она существует как константа даже тогда, когда организация еще находится на стадии создания или уже ликвидирована.

В тот момент, когда организация начинает функционировать, она становится одним из многочисленных взаимодействующих элементов системы внешней среды, поэтому сразу же попадает под ее влияние.

Внешняя среда организации включает две группы факторов. Одни характеризуют ее контрагентов, а другие – условия, в которых она существует.

Внешняя среда подразделяется на макросреду и микросреду. **Микросреда** – это непосредственное окружение организации, которое оказывает прямое и существенное воздействие на нее. **Макросреда** – это то окружение, которое влияет на организацию косвенно.

**Элементами микросреды организации являются:** покупатели, клиенты, потенциальные потребители; поставщики и подрядчики; посредники (торговые, логистические, маркетинговые); конкуренты; государство посредством надзорных органов и орга-

низаций (Роспотребнадзор, санэпидемстанция, налоговая инспекция, пожарная инспекция и т.п.); профсоюзы; акционеры (в случае акционерного общества); банки и иные кредитные организации; страховые компании; контактная аудитория: СМИ, публикующая рекламные объявления организации и др.

**К факторам внешней макросреды** относятся факторы-условия, в которых организация осуществляет свою деятельность и ощущает их влияние на нее: политические факторы (государственная политика, законодательная и нормативно-правовая база), международные отношения (особенно для организаций осуществляющих внешнеэкономическую деятельность); экономические факторы (денежно-кредитная политика, уровень инфляции и занятости, налоги, процентные ставки), государственные программы; социальные факторы (обычаи и традиции (например, увеличение объема покупок в предпраздничные дни), уровень и качество жизни и отношение к ним населения (например, готовность покупателей платить большие деньги за лучшее качество), уровень образования (от этого во многом зависит уровень квалификации наемных работников) и т.п.); технологические факторы (научно-технический прогресс и развитие нанотехнологий) и др.

#### **4. SWOT-анализ внутренней и внешней среды организации**

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития организации необходимо учитывать следующие характеристики (рис. 10):

S (strengths) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки.

*Например: быстрая доставка, красивая упаковка продукции, вежливые сотрудники.*

W (weaknesses) – слабые стороны. Недостатки, где и в чем организация уступает конкурентное преимущество.

*Например: плохая служба контроля качества, неверное территориальное распределение точек реализации товара, отсутствие клиентоориентированности.*

O (opportunities) – возможности. Это рычаги, которые находятся в руках организации и поддаются прямому воздействию.

*Например: снижение таможенного сбора, развитие технологий (при условии, что компания открыта для технологического рывка), самоизоляция.*

T (threats) – угрозы. Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых управленческих решений.

*Например: повышение налогов, изменение в законе о логистике, карантин.*



Рис. 10. SWOT-анализ внутренней и внешней среды организации

SWOT-анализ учитывает положительные и отрицательные факторы как внутри организации (то, на что повлиять можно), так и во внешнем мире (то, на что в компании повлиять нельзя).

### **Практические задания**

Задание 1. Дайте определение понятию «внутренняя среда организации».

Задание 2. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».

Задание 3. Обоснуйте смысл каждого из представленных ниже афоризмов с точки зрения теории организаций и организационного поведения людей в группе/коллективе.

1. Хороший коллектив – это хорошая среда для становления личности (Юрий Сержкин).

2. Кто не умеет раствориться во враждебной среде – выпадает в осадок (Синявский Вадим).

Задание 4. Изобразите внутреннюю и внешнюю среду организации в виде рисунка, перечислив ее основные факторы.

Задание 5. Определите и объясните, на какую из видов среды может повлиять организация и каким образом (изменить, минимизировать воздействие, скорректировать и т.д.). Приведите примеры.

Задание 6. Определите и объясните, как организация может адаптироваться под условия внешней среды организации. Приведите примеры.

Задание 7. Осуществите SWOT-анализ любой организации.

Задание 8. Кратко обоснуйте каждый из перечисленных видов анализа внешней и/или внутренней среды организации: PEST-анализ, SNW-анализ, анализ пяти сил Портера, GAP-анализ.

**Задания для рефлексии по теме 1.5.** Допишите фразы рефлексивного характера:

- 1) я узнал(а) ...
- 2) было интересно ...

## **1.6. Жизненный цикл организации**

*Путь в тысячу ли начинается с первого шага.*

Лао-Цзы

### **Вопросы для изучения**

1. Теория жизненного цикла организации.
2. Стадии жизненного цикла организации.

### **Теория жизненного цикла организации**

Каждая организация проходит несколько этапов в своем развитии, начиная со своего создания и до прекращения жизнедеятельности. Чаще всего, жизненный цикл организации имеет четыре этапа: создание, рост, зрелость и спад. У разных организаций они могут отличаться продолжительностью.

Длительные периоды функционирования проходят далеко не все организации, что обусловлено спецификой организаций, их

различиями к приспособлению в условиях динамически изменяющейся внешней и внутренней среды.

**Жизненный цикл организации** – период, в течение которого организация проходит все стадии своего развития.

Стадии жизненного цикла организации имеют определенную закономерную периодичность и подчиняются строгой последовательности в развитии организации, которая меняется в зависимости от поведения организации на каждой из стадий (рис. 11).



Рис. 11. Жизненный цикл организации

## 2. Стадии жизненного цикла организации

### Стадия создания

На стадии создания каждая организация проходит путь своего становления в условиях недостаточно конкретизированных целей. На этом этапе жизненного цикла наиболее широки рамки творческих процессов, связанных с развитием и поведением организации в целом. Наиболее значительные усилия прилагаются не

к самой организации, а к созданию продукта и выживанию в условиях динамичного рынка. Этим объясняется и небольшой размер организации на данном этапе, что также стимулирует к неформальным контактам между сотрудниками организации различных уровней внутренней иерархии. На данном этапе лидером организации, определяющим ее поведение в целом, является новатор, продвигающий свои идеи в общество.

Учитывая, что в этот период формируется управленческая структура, подразумевающая создание внутриорганизационных отношений, регламентацию обязанностей и формализацию властных полномочий, можно говорить о фактическом появлении организации как самостоятельного элемента. Также управленческая деятельность выделяется в самостоятельное направление внутри организационной структуры.

У организации, находящейся на стадии создания, две основные задачи: получение требуемых ресурсов – финансовых, трудовых, интеллектуальных, материальных и т.д.; приобретение устойчивых конкурентных преимуществ.

### **Стадия роста**

На стадии роста организации в управленческой деятельности усиливается роль стратегического управления, формируется миссия и ценности организации. На данном этапе интенсивность инновационных процессов значительно повышается. Коммуникации, контрольные функции, административное воздействие остаются пока еще неформальным. Рост организации связан с повышением темпов разделения и специализации труда, в том числе выделяется управленческий труд.

Одновременно с этими процессами происходит усложнение организационной структуры, иерархия в организации распадается на несколько уровней в соответствии со сформировавшимися управленческими полномочиями. Формализуются новые инструкции, процедуры и положения о деятельности подразделений, издаются указы, формирующие структуру организации в соответствии с текущими установками менеджмента.

### **Стадия зрелости**

Стадия зрелости характеризуется усложнением структуры организации и усилением формализации внутренних операций. Степень разделения труда достигает своего максимума, специализация работников настолько велика, что роль руководства на всех уровнях многократно повышается с ростом степени возлагаемой ответственности и властных полномочий.

Разработка и принятие решений на данной стадии становятся более консервативными. Менеджмент считает своей целевой задачей обеспечить стабильность развития организации в долгосрочном периоде.

### **Стадия спада**

На стадии спада организация сталкивается со снижением спроса на свою продукцию и услуги, поэтому менеджмент ориентирован на поиск возможностей сохранения позиции на рынке. На этой стадии повышается конфликтность внутри организации. Наряду с централизацией процедур по разработке и реализации управленческих решений организация достигает своей максимальной степени бюрократизации. На данном этапе жизненного цикла часто меняется высшее руководство организации, новые менеджеры стараются замедлить тенденции спада.

### Практические задания

Задание 1. Дайте определение понятию «жизненный цикл организации».

Задание 2. Перечислите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации.

Задание 3. Изобразите на рисунке этапы жизненного цикла организации.

Задание 4. Опишите главную цель каждой стадии жизненного цикла организации. Заполните таблицу.

Стадии	Главная цель
Создание	
Рост	
Зрелость	
Спад	

**Задания для рефлексии по теме 1.6.** Заполните для рефлексии таблицу «Полезное – бесполезное».

Полезная для меня информация по теме	Бесполезная для меня информация по теме

## 1.7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

*Управлять многими – то же, что управлять немногими. Дело в организации.*

Сунь-Цзы

### **Вопросы для изучения**

1. Сущность организационной культуры.
2. Составляющие организационной культуры.

### **1. Сущность организационной культуры**

Важным компонентом теории организации является представление об организационной культуре. В современных условиях главными направлениями работы по повышению эффективности деятельности организаций являются изменения отношения работников к труду, обеспечение его современной организации, творческой направленности. Именно реализация этих направлений создает предпосылки к развитию организационной культуры.

**Организационная культура** – это сформированная на протяжении всей истории организации совокупность приемов и правил ее адаптации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между сотрудниками.

Организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности организации, систему ее приоритетов, критерии мотивации и распределения власти, характеристику культивируемых социальных ценностей и норм поведения. Элементы организационной культуры являются ориентиром в принятии руководством организации управленческих решений, налаживании контроля за поведением и взаимоотношениями сотрудников при оценке производственных, хозяйственных и социальных ситуаций.

Формирование организационной культуры происходит с течением всего времени функционирования организации. Общая цель организационной культуры состоит в создании в организации здорового психологического климата для сплочения его сотрудников, исповедывающего определенные этические, моральные и культурные ценности.

## **2. Составляющие организационной культуры**

Когда речь заходит об организационной культуре, нередко ее воспринимают в узком смысле – как фирменный стиль. Однако организационная культура – это широкое понятие, которое включает в себя следующие составляющие:

- 1) традиции и обычаи;
- 2) миссию организации;
- 3) деловой этикет;
- 4) организационные ценности, которые являются ориентирами поведения членов организации;
- 5) философию организации;
- 6) обряды и ритуалы;
- 7) нормы и стиль поведения работников друг с другом и с субъектами внешней среды;
- 8) истории, рассказы, легенды, мифы о важнейших событиях и людях организации;
- 9) символику организации – эмблемы, товарные знаки, униформа и другие атрибуты внешнего вида персонала, дизайн помещений и т.п.

Таким образом, можно выделить организационную культуру:

- 1) видимую – то, что выражено в предметах материального мира;
- 2) невидимую – сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

### **Практические задания**

Задание 1. Что означает понятие «организационная культура»?

Задание 2. Перечислите составляющие организационной культуры.

Задание 3. Какие функции выполняет организационная культура?

Задание 4. Кратко опишите особенности организационной культуры любой организации.

**Задания для рефлексии по теме 1.7.** Допишите фразы рефлексивного характера:

- 1) я почувствовал(а), что ...
- 2) я научился(ась) ...
- 3) у меня получилось ...

### **ИТОВОГЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ПЕРВОМУ РАЗДЕЛУ**

**Задание 1. Посмотрите фильм «Работодатель» (США, 2012 год).** Крупная корпорация проводит кастинг на вакантную должность. Восемь успешных кандидатов дошли до заключительного этапа выборов. Каждый хочет стать счастливым, и ради этого готов расправиться с соперниками.



**Ответьте на вопросы по фильму:**

1. Какой вид группы по количеству участников?
2. Какова природа образования группы?
3. Какой вид группы по направленности (горизонтальная, вертикальная)?
4. Какие методы исследования организационного поведения были использованы?

5. На какой стадии развития находится группа?
6. На каком этапе жизненного цикла находится организация, осуществляющая отбор сотрудников?
7. Какие методы профессионального отбора были использованы?
8. Опишите роль каждого участника группы.

**Задание 2. Посмотрите фильм «Экзамен» (Великобритания, 2009 год).** Таинственная многомиллионная корпорация ищет нового сотрудника. Пятеро кандидатов проходят жесткий психологический тест, чтобы получить работу.



**Ответьте на вопросы по фильму:**

1. Какой вид группы по количеству участников?
2. Какова природа образования группы?
3. Какой вид группы по направленности (горизонтальная, вертикальная)?
4. На какой стадии развития находится группа?
5. Какие методы профессионального отбора были использованы?
6. Опишите роль каждого участника группы.
7. Опишите основные черты корпоративной культуры организации, которая нанимает сотрудников.
8. Выберите любого героя и опишите, какие качества конкурентоспособности он продемонстрировал в борьбе за победу. Приведите примеры.
9. Опишите, каким образом героиня-победительница смогла справиться с конкуренцией и одержать победу над остальными. Приведите примеры.
10. Каких качеств не хватило (что помешало) остальным участникам для достижения победы? Приведите примеры.

## РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

### 2.1. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Безумен тот, кто, не умея управлять собой,  
хочет управлять другими.*

Публилий Сир

#### **Вопросы для изучения**

1. Понятие «управление коллективом».
2. Методы управления коллективом.
3. Современные подходы к управлению персоналом.
4. Стили управления.

#### **1. Понятие «управление коллективом»**

Коллектив организации – самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал – это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них часто сложно предугадать.

**Управление коллективом** – это организация работы подчиненных путем постановки задач и контроля за их исполнением.

Для эффективной работы с коллективом руководитель должен, прежде всего, иметь реальное представление о действительном положении дел внутри него. Он должен знать о существовании неформальных групп, их лидерах, степени авторитета лидеров, направленности их деятельности, иметь представление об их моральном облике.

## **2. Методы управления коллективом**

**Методы управления коллективом** – это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования организации.

Существует три группы **методов управления сотрудниками организации**:

**1. Экономические методы.** К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. Основным экономическим методом – это заработная плата. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения сотрудников – оплата питания, проезда, предоставление медицинского страхования. Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование средств в материальное стимулирование должно иметь отдачу в виде прибыли за счет повышения качества работы.

**2. Административные, или организационно-распорядительные методы.** В их основе лежит применение власти и нормативное обеспечение трудовой деятельности сотрудников. Обычно реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации. Административные методы имеют прямой характер воздействия – любой приказ или распоряжение руководства должны быть выполнены.

**3. Социально-психологические методы** воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии. Один из наиболее важных результатов применения психологических методов – минимизация личностных конфликтов. Кроме того, с их помощью можно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе образа идеального сотрудника. Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, выявить неформальных лидеров, решить производственные конфликты.

### **3. Современные подходы к управлению персоналом**

Сегодня от подбора персонала до его увольнения существуют определенные подходы, направленные на достижение максимальной эффективности деятельности современных организаций.

**1. Подбор кадров.** На этом этапе может применяться комплекс подходов:

1) агрессивный хедхантинг – охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов;

2) HR-брендинг – формирование привлекательного образа организации;

3) автоматизация подбора персонала — использование IT-систем, так называемых ATS;

4) дистанционный подбор персонала – наем на работу удаленных сотрудников;

5) использование социальных сетей для поиска сотрудников.

**2. Адаптация** – процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой деятельности организации.

Для этого используются следующие методы:

1) наставничество – помощь со стороны опытного сотрудника;

2) семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях;

3) специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа;

4) ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой;

5) беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

**3. Мотивация** – материальная и нематериальная. Обычно оба этих вида применяются совместно. В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли компании). Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за сделанную работу.

**4. Оценка.** Необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников. Наиболее популярные методы оценки персонала:

1) аттестация – порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах;

2) ассесмент-центр — современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников;

3) тестирование, интервьюирование;

4) метод экспертных оценок – заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы;

5) деловые игры – метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации.

**5. Обучение и развитие персонала.** В рамках этого подхода к управлению персоналом могут проводиться:

- 1) профессиональные курсы обучения;
- 2) семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы, дискуссии;
- 3) обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики;
- 4) деловые игры и тренинги;
- 5) самостоятельное обучение.

#### **4. Стили управления**

Выделяют три основных стиля управления по степени свободы работников: авторитарный, демократический и либеральный.

**Авторитарный стиль управления.** При его использовании начальник, принимая решения, не советуется с персоналом, не приемлет инициативы. Напротив, руководствуется всегда только своими целями, принципами, знаниями. Если с его мнением не соглашаются, навязывает его через административные рычаги влияния: выговоры, штрафы, вознаграждения.

**Демократический стиль управления.** При его использовании руководитель всегда прислушивается к членам своей команды, решения принимаются совместно, что положительно влияет на персонал: сотрудники вовлечены в рабочий процесс, нацелены на общий результат. Руководитель делегирует задачи через просьбы, рекомендации, советы, а за хорошую и быструю работу поощряет. В то же время у такого стиля есть недостаток: решения в команде принимаются медленно, поскольку всегда обсуждаются. А это может стать причиной появления проблем в кризисной ситуации.

**Либеральный стиль управления.** Предполагает полную свободу действий персонала в работе: они сами выбирают сроки вы-

полнения задач, их приоритетность. При этом действия подчиненных редко контролируются, т.к. они сами несут ответственность за результат. Стиль эффективен при работе с сотрудниками, каждый из которых эксперт в своей области. В других случаях выбранный подход может стать причиной трудностей, когда из-за отсутствия контроля люди начинают нерационально использовать свое рабочее время.

### Практические задания

Задание 1. Заполните таблицу «Стили управления»

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
1	2	3	4
Приемы принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Стиль общения			
Характер отношений с подчиненными			
Отношение к дисциплине			

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			
Основные преимущества стиля управления			
Основные недостатки стиля управления			

Задание 2. В чем суть ситуационного стиля управления коллективом? Приведите пример.

Задание 3. Перечислите основные преимущества и недостатки ситуационного стиля управления коллективом.

Задание 4. Посмотрите фильм «Кадры» (США, 2013 год) и напишите эссе на тему «Управление коллективом организации» (не менее 20 предложений).



**Задания для рефлексии по теме 2.1.** Допишите фразы рефлексивного характера:

- 1) я смог(ла) ...
- 2) я попробую ...
- 3) меня удивило ...
- 4) мне захотелось ...

## 2.2. Коммуникации в организации

*Самое главное слагаемое формулы успеха – это знание того, как нужно обращаться с людьми.*

Джон Максвелл

### Вопросы для изучения

1. Понятие «коммуникации в организации» и ее виды.
2. Барьеры коммуникации и методы повышения эффективности коммуникации.

### 1. Понятие «коммуникации в организации» и ее виды

**Коммуникации в организации** – это сложная система обмена информацией между организационными элементами, осуществляемая по различным каналам связи.

#### Виды коммуникаций

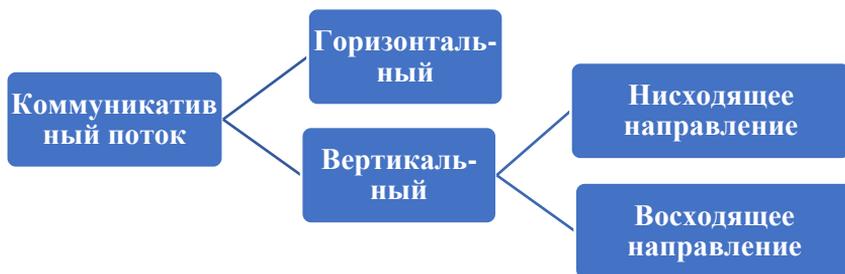
**1. Внутриличностная коммуникация** – коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума (разговор с собой). Индивид является и посылающей, и принимающей информацию стороной, а мозг действует как канал для обработки информации.

**2. Межличностная коммуникация** – посланием является информация, каналом ее передачи являются вербальные или невербальные средства связи, а обратной связью – ответ участника коммуникации.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлениях (нисходящее и восходящее направление).

#### Направления коммуникаций

**1. Нисходящее направление.** Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом, чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.



*Рис. 12. Виды коммуникативного потока*

**2. Восходящее направление.** Восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации. В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для ин-

формирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), при проведении обсуждений, где работники получают возможность рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства.

**3. Горизонтальное направление.** Когда общение происходит между членами одной группы или рабочей группы одного уровня, между руководителями или исполнительным персоналом одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Данный процесс необходим, поскольку позволяет сэкономить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других – происходит спонтанно.

## **2. Барьеры коммуникации и методы повышения эффективности коммуникации**

Барьерами коммуникации называются препятствия на пути к эффективной коммуникации, которые вызывают естественные, социальные и психологические факторы, возникающие в процессе коммуникации.

Среди наиболее часто встречающихся коммуникативных барьеров можно назвать: языковой барьер, психологические барьеры, компетентностные барьеры и т.д.

Эффективность внутриорганизационной коммуникации зависит от множества факторов, которые могут быть подразделены на две группы – индивидуальные и организационные.

**Индивидуальные факторы повышения эффективности коммуникаций** – это факторы, связанные с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в коммуникациях и достигать цели коммуникации, а также с уменьшением межличностных коммуникационных барьеров. К индивидуальным факторам повышения эффективности коммуникаций можно

отнести: повышение коммуникативной компетентности сотрудников; выбор коммуникантом наиболее подходящего межличностного канала; близкие установки и знания у источника и адресата.

**К организационным факторам** повышения эффективности коммуникаций относят:

1) регулирование информационных потоков, как во взаимодействии организации с внешней средой, так и внутри организации; при этом следует помнить, что факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации, определяют внешние коммуникационные потребности организации, но и в то же время происходящие внутри организации обсуждения, собрания, телефонные переговоры, отправляемые служебные записки и отчеты во многом являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением;

2) создание систем обратной связи, в том числе управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых (горизонтальных) ветвей информационного обмена, созданию систем сбора предложений; выполняют функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях, о текущих или назревающих проблемах, предлагает возможные варианты исправления положения дел; например, создание групп сотрудников, которые регулярно собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей; обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок;

3) рассылку материалов информативного характера для применения внутри организации, многие организации используют для этого электронную почту, но крупные организации могут иметь специальные издания, которые содержат информацию для всех сотрудников, куда входят статьи с обзором предложений по

поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников;

4) применение достижений современной информационной технологии способствует совершенствованию обмена информацией в организациях, т.к. ускоряет многие процессы, но применяя их, иногда создают ненужное дублирование, увеличивают объемы рассылок, тогда вместо нужного повышения эффективности получается информационная перегрузка.

### **Практические задания**

Задание 1. Дайте определение понятию «коммуникация».

Задание 2. Объясните, в чем различие понятий «коммуникация» и «общение»?

Задание 3. Перечислите виды коммуникации.

Задание 4. В чем отличие горизонтальных коммуникаций от вертикальных?

Задание 5. Дайте определение понятию «барьеры коммуникации».

Задание 6. Перечислите барьеры коммуникации.

Задание 7. Перечислите возможные приемы минимизации коммуникативных барьеров.

Задание 8. Посмотрите один из рекомендуемых фильмов и напишите эссе по просмотренному фильму на тему «Искусство коммуникации» (не менее 20 предложений):

1. «Испытание Акилы». Есть в Америке интеллектуально-развлекательное состязание, которое сводится к спеллингу сложночитаемых слов. Главная героиня фильма – девочка Акила – обладает талантом в данном вопросе и, поддерживаемая наставником



в лице Лоуренса Фишберна, добивается успехов в районных конкурсах, мечтая победить в общенациональном турнире.

2. «Бриллиант Янг Минд». Замкнутый вундеркинд обретает уверенность в себе и новых друзей, когда получает место в команде математиков из Великобритании, которым предстоит принять участие в международной олимпиаде.



3. «Король говорит!». Сюжет ленты расскажет о герцоге, который готовится вступить в должность британского короля Георга VI. Измученный страшным нервным заиканием и сомнениями в своих способностях руководить страной Георг обращается за помощью к неортодоксальному логопеду по имени Лайонел Лог.



4. «Двенадцать». История о 12 присяжных, обсуждающих, виновен ли 18-летний юноша, обвиняемый в убийстве своего отца. Все улики свидетельствуют против обвиняемого, и 11 из 12 человек готовы осудить юношу. Но один из присяжных уверен, что все не так однозначно, как кажется на первый взгляд, и предлагает коллегам более вдумчиво рассмотреть дело.



5. «Философы: урок выживания». Учитель философии в качестве выпускного экзамена предлагает 20 студентам провести эксперимент. Используя только силу логики, студенты должны выбрать, кто из них будет достоин получить место в подземном бункере – единственном месте, где можно спастись от приближающейся ядерной катастрофы. Бункер рассчитан на десять человек, а значит, тех, кого не выбирают, ожидает жестокая смерть. Реальность классной комнаты эффектно перетекает в воображаемый, но в то же время пугающий мир надвигающегося апокалипсиса.



6. «Здесь курят». Работа у Ника Нэйлора не из легких. Он должен лоббировать табакокурение всеми возможными способами. Казалось бы, абсурдно вступать в конфликт с ярыми противниками курения и пытаться доказать полезность последнего. Но такая уж у Ника работа. И он в ней добился немалых результатов, агитируя всех к курению в ток-шоу на телевидении и продвигая сигареты в кинофильмах. Однако сам Ник никогда не считал курение сколько-либо полезным занятием. Он раскручивает сигареты, чтобы было на что жить и растить сына.



7. «Вопрос веры». Сколько живет человек, столько он и размышляет по каким-либо поводам и причинам. Сколько существует род человеческий, столько он и верит во что-либо. И не важно, какой вере привержен человек, главное, что у него есть она, есть надежда на то, что Бог дает ему испытание, пройдя которое он обретет счастье и благополучие. Но помимо разумного вероисповедания, в мире существуют такие семьи, уставы и постулаты которых основаны на соблюдении законов священного писания и отрицания какого-либо разумного смысла в научном мире. Фильм как раз рассказывает о такой семье, о религиозных фанатиках. Но все удивляются, когда старшая дочь поступает в университет и знакомится с молодым преподавателем биологии, благодаря которому начинает узнавать истинную природу вещей. Теперь она может поспорить с отцом о его правоте.



**Задания для рефлексии по теме 2.2.** Ответьте на вопросы рефлексивного характера: Что я узнал(а) нового? Как я могу применить это в жизни? Каковы результаты моей деятельности?

## 2.3. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Не бывает безконфликтных личных отношений. Конфликты неизбежны в любых отношениях между людьми.*

Х. Букай

### Вопросы для изучения

1. Понятие «конфликт» и его виды.
2. Управление конфликтами в организации.
3. Стили разрешения конфликтов.

#### 1. Понятие «конфликт» и его виды

**Конфликт** – социальное явление, порожаемое природой общественной жизни.

Чаще всего конфликт ассоциируется с угрозами, спорами, войной и т.п., откуда мнение, что конфликт – явление нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникнет. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению личной удовлетворенности и группового сотрудничества или *дисфункциональным*, приводящим к снижению эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

#### Виды конфликтов

1. Конфликты по отношению к отдельному субъекту:
  - а) внутренние (личностные конфликты);

б) внешние (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые).

2. Конфликты по характеру:

а) объективные, связанные с реальными проблемами и недостатками;

б) субъективные, обусловленные различными оценками тех или иных событий и поступков.

3. Виды конфликтов по последствиям:

а) конструктивные, предполагающие рациональные преобразования;

б) деструктивные, разрушающие организацию.

4. По числу участников:

а) личностные;

б) групповые;

в) межгрупповые.

## **2. Управление конфликтами в организации**

**Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах:** внутреннем и внешнем.

Внутренний аспект связан с некоторыми индивидуальными качествами самой личности и навыками рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя по отношению к конкретному конфликту.

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности: прогнозирование конфликтов и оценку их функциональной направленности; предупреждение или стимулирование конфликта; регулирование конфликта; разрешение конфликта (рис. 13).



*Рис. 13. Процесс управления конфликтами*

### **3. Стили разрешения конфликтов**

Выделяют пять **стилей разрешения конфликтов**: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

1. Уклонение. Одна из сторон, которой предъявлено «обвинение», переводит тему общения в другое русло. При этом «обвиняемый» ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора и «оставляет поле брани».

2. Сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только на данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

3. Третий тип – компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода во взаимности

равности прав и обязанностей и легализации (открытии) претензии. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

4. Четвертый вариант – принуждение – неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнеешие аргументы, которые не сможет снять другая сторона.

5. Пятый вариант – решение проблемы. Для того чтобы определить существо конфликта, участники конфликта должны согласовать свои представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения.

Разрешение конфликта невозможно без адекватности восприятия людьми происходящего, открытости их отношений и наличия атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

### **Практические задания**

Задание 1. Перечислите основные причины возникновения конфликтной ситуации.

Задание 2. Охарактеризуйте каждый из предложенных в теоретической части темы видов конфликтов.

Задание 3. Охарактеризуйте стратегии поведения людей в конфликтной ситуации.

Задание 4. Напишите эссе на тему «Отличие конфликта от конкуренции» (не менее 20 предложений).

Задание 5. Ознакомьтесь с информацией и предложите свой вариант решения проблемы. Кратко обоснуйте свой вариант.

1. Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный

механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации.

2. Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела.

3. Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее: посетителей устраивает ассортимент; посетители довольны качеством приготовленной пищи; им нравится качество обслуживания и вежливость персонала; тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию. Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

**Задания для рефлексии по теме 2.3.** Ответьте на вопросы рефлексивного характера.

Название темы	
Чему учит тема?	
Что я думаю об актуальности темы?	
Что я думаю о значимости темы для жизни?	

## 2.4. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

*Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.*

Ли Якокка

### **Вопросы для изучения**

1. Сущность понятия «мотивация персонала».
2. Виды мотивации сотрудников организации.
3. Разработка системы мотивации персонала организации.

### **1. Сущность понятия «мотивация персонала»**

**Мотивация** – побуждение к действию. Считается, что в основе любого поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах.

**Мотивация сотрудников организации** – основа успеха в бизнесе. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая. Мотивация – это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации в перспективе. Стимулирование – это тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала персонала

в настоящее или ближайшее время. Мотивация и стимулирование как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но противоположны по направленности и при этом они дополняют друг друга.

## **2. Виды мотивации сотрудников организации**

На сегодняшний день существует огромное количество теорий мотивации персонала: теория мотивации по А. Маслоу, теория мотивации доктора Шейка, двухфакторная теория мотивации Герцберга и многие другие. Однако в основе всех этих теорий лежит классическая теория мотивации, в соответствии с которой мотивация разделяется на нематериальную (моральную) и материальную.

**1. Нематериальная мотивация.** Работник получает эмоциональные выгоды: это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др. Она применима к одному работнику и всему коллективу, т.к. помогает формировать отношение каждого индивида к организации.

Нематериальная мотивация имеет большое значение и не требует крупных финансовых затрат. Важным методом нематериальной мотивации персонала является создание таких условий в организации, при которых люди могли достигать собственных целей лишь при направлении своих усилий на достижение целей организации. Для этого необходимо точно знать, какие цели ставят перед собой работники предприятия, какие потребности имеют.

**2. Материальная мотивация.** Предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов. Она применима в отношении одного работника или группы, ко всей организации крайне редко, потому что считается малоэффективным методом.

Задача руководителя, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, качество выполнения задания, скорость выполнения задания и т.д.

Кроме нематериальной и материальной мотивации, выделяют положительную и отрицательную мотивацию сотрудников организации:

- 1) положительная мотивация характеризуется применением положительных стимулов;
- 2) отрицательная мотивация основана на отрицательных стимулах.

Мотивирующие факторы должны быть сугубо индивидуальными. Один и тот же метод мотивации может быть эффективным для одного работника, и оказать нейтральное или демотивирующее влияние на другого работника.

### **3. Разработка системы мотивации персонала организации**

**Разработка системы мотивации персонала организации** – это комплекс мероприятий, направленный на формирование внутренних ценностей и потребностей подчиненных, стимулирующих их к продуктивной деятельности.

Чтобы привести действия по мотивации сотрудников организации в единую систему, необходимо выполнить ряд следующих действий (рис. 14):

1. Определить проблемы, которые возникают в организации из-за низкой мотивации персонала.
2. Определить задачи мотивации, т.е. на что или зачем мотивировать сотрудников. Задачи мотивации могут быть общими для всех сотрудников, а могут быть различны в зависимости от групп работников или индивидуальны для каждого специалиста.

3. Провести социально-психологические исследования с целью определения наиболее эффективных и приемлемых мотивирующих факторов для каждой группы работников.

4. Разработать систему мотивации персонала: выбрать инструментарий (мотивирующие факторы), определить периодичность и последовательность внедрения каждого мотивирующего фактора.

5. Рассчитать затраты на внедрение системы мотивации персонала и экономическую целесообразность от внедрения данной системы (в расчете на одного работника).

6. Внедрить систему мотивации сотрудников организации – поэтапное и последовательное внедрение заранее разработанных мотивирующих факторов.

7. Изучить экономическую выгоду от внедрения системы мотивации персонала.



*Рис. 14. Последовательность действий в процессе разработки системы мотивации сотрудников организации*

Придерживаясь вышеперечисленных этапов, система мотивации персонала будет разработана в соответствии с особенностями деятельности организации, ее размерами, финансовыми возможностями предприятия и т.д., т.е. разработанная система будет сугубо индивидуальной, а, следовательно, более эффективной.

### **Практические задания**

Задание 1. Перечислите и охарактеризуйте виды мотивации.

Задание 2. Перечислите по 3–5 мотивационных факторов и разбейте их на группы в соответствии с существующими видами мотивации.

Задание 3. Охарактеризуйте положительную и отрицательную мотивацию. Приведите примеры каждой из них.

Задание 4. Что такое «демотивация». Приведите примеры.

Задание 5. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы мотивации сотрудников организации.

Задание 6. Выскажите свое мнение: как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

Задание 7. Выскажите свое мнение, ответив на следующие вопросы: 1. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? 2. Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

Задание 8. Сравните и прокомментируйте Японскую и Американскую модели мотивации.

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

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

Задание 9. Ознакомьтесь с информацией и разработайте систему мотивации для И.М. Кравцовой, учитывая ее потребности.

Ирина Матвеевна Кравцова – старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную

минуту. Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять. И.М. Кравцова гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите». В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

**Задания для рефлексии по теме 2.4.** Назвать три момента, которые у вас получились хорошо в процессе изучения данной темы.

## **2.5. КАРЬЕРА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Великие возможности приходят ко всем,  
но многие даже не знают, что встретились с  
ними.*

У. Чэннинг

### **Вопросы для изучения**

1. Управление карьерой персонала.
2. Цели управления карьерой в организации.
3. Виды внутриорганизационной карьеры.
4. Факторы, определяющие карьерный рост.

## **1. Управление карьерой персонала**

**Карьера** – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Карьера персонала предприятия должна быть объектом управления.

**Управление карьерой персонала** – это комплекс мероприятий, которые осуществляются кадровой службой предприятия по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста персонала, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий предприятия.

Управление карьерой заключается в том, что, начиная с момента принятия работника на предприятие и заканчивая предвиденным его увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижения по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен достичь, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Этапы управления карьерой персонала разрабатываются в следующей последовательности: изучение сформированного содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения; определение «входных» и «исходных» параметров на каждом этапе; детализация требований для вступления в каждый этап – образовательного уровня, квалификации, возраста; оценка делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу.



*Рис. 15. Последовательность этапов управления карьерой персонала*

## **2. Цели управления карьерой в организации**

Управление карьерой в организации имеет три основные цели:

- 1) гарантировать, что потребности организации в требуемом количестве подготовленных рабочих, служащих, специалистов и руководителей на всех уровнях иерархии удовлетворяются;
- 2) обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, позволяющий им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь;
- 3) дать имеющим потенциал работникам возможность реализовать себя в этой организации через карьерный рост.

Условия жесткой конкуренции обуславливают необходимость повышения потенциала персонала организации. Одним из актуальных путей повышения потенциала персонала является его развитие с использованием карьерного роста, реализуемое через карьерную политику организации и регламенты управления карьерой (положение о карьере, программы карьерного роста и др.).

## **3. Виды внутриорганизационной карьеры**

Внутриорганизационная карьера предполагает поступательное прохождение всех уровней карьерного роста, таких как: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию, – в рамках одной организации. Данный вид карьеры может быть следующих видов (рис. 16):

- 1) вертикальной карьеры – должностное продвижение работника вверх по служебной лестнице;
- 2) горизонтальной (профессиональной) карьеры – продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии.



*Рис. 16. Виды внутриорганизационной карьеры*

#### **4. Факторы, определяющие карьерный рост**

Потенциальная возможность карьерного роста определяется двумя группами факторов: 1) факторы, зависящие от работника (субъективные) и факторы, зависящие от организации (объективные).

##### **Факторы, зависящие от работника:**

- 1) соответствующий психологический тип личности;
- 2) знания, навыки, здоровье, способности, возраст, мобильность, активность работника.

##### **Факторы, зависящие от организации:**

1) существование в организации карьерной политики, нацеленной на выращивание и продвижение своих менеджеров, наличие передовых методик планирования карьеры, последовательная реализация моделей развития карьеры;

2) этапы жизненного цикла организации связаны с ростом и зрелостью, а не с упадком;

3) высокие организационные структуры компании, имеющие значительное количество мелких подразделений и большое

количество уровней иерархии, а не плоские структуры с небольшим количеством уровней иерархии.

Руководитель, игнорирующий потребности своих сотрудников в карьерном росте, поступает недальновидно. Понимая это, солидные компании, как правило, планируют карьеру специалистов, а также занимаются формированием кадрового резерва.

### **Практические задания**

Задание 1. Дайте определение понятию «управление карьерой персонала».

Задание 2. Перечислите и схематично изобразите виды карьерного роста.

Задание 3. Кратко обоснуйте сущность каждого вида карьерного роста.

Задание 4. Спланируйте свой карьерный рост на 5, 10, 15 лет.

Задание 6. Выскажите свое мнение на тему «Женская карьера в современном обществе» (не менее 20 предложений).

Задание 7. Разработайте программу карьерного роста для вымышленной организации.

Задание 8. Напишите не менее пяти афоризмов, посвященных вопросам карьерного роста.

**Задания для рефлексии по теме 2.5.** Ответьте на вопросы рефлексивного характера:

1. Чего Вы сегодня достигли в изучении теории организаций и организационного поведения?

2. Что нужно изучить более глубоко?

## ИТОГОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ВТОРОМУ РАЗДЕЛУ

**Задание 1. Посмотрите фильм «Страх и трепет» (Франция – Япония, 2003 год).** Амели родилась в Японии, и хотя в возрасте пяти лет она вместе с родителями вернулась в Бельгию, ей всегда казалось, что Япония – ее родина. Амели кажется, что когда она подписала годовой контракт на работу переводчицей в японской корпорации, ее мечта реализовалась. Однако все складывается не так гладко, как ей бы хотелось: очень скоро она осознает, что несмотря на прекрасное знание японского языка, ей еще многое надо понять в японской культуре и особенностях отношения японцев к иностранцам.



### **Ответьте на вопросы по фильму:**

1. Опишите основные черты японской модели менеджмента, представленной в фильме.
2. Осуществите сравнительную характеристику японской и американской/европейской моделей менеджмента.
3. Перечислите, что является допустимым и недопустимым в Японской модели менеджмента.
4. Перечислите, что является допустимым и недопустимым в Американской/Европейской модели менеджмента.
5. Опишите особенности найма сотрудников, представленные в фильме.
6. Определите руководителей низового, среднего и высшего звена.
7. Какой стиль управления использует каждый руководитель (авторитарный, демократический, либеральный, ситуационный)?

8. Перечислите положительные и отрицательные особенности стиля управления каждого руководителя.
9. Представьте схематичное изображение структуры управления корпорацией «Юмимото».
10. Какой вид карьеры продемонстрировала главная героиня?
11. Как организована система мотивации работников?
12. Опишите черты корпоративной культуры в организации.
13. Разработайте рекомендации по улучшению системы менеджмента корпорации «Юмимото».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в учебном пособии темы и задания составлены таким образом, чтобы создать у студента целостное представление о дисциплине «Теория организаций и организационное поведение», которая состоит из двух разделов и 12 параграфов: Раздел 1. Теория организаций (организация как процесс и как явление, группа и особенности управление группой, внутренняя и внешняя среда организации, цель и миссия организаций, жизненный цикл организации, организационная культура). Раздел 2. Организационное поведение (управление коллективом организации, коммуникации в организации, конфликты в организации, мотивация в организации, карьера сотрудников организации).

Каждый параграф включает ключевые слова, теоретический материал и практические задания для самостоятельного выполнения студентами. В настоящем пособии представлены также итоговые задания по разделам, библиографический список, в котором перечислены учебники и учебные пособия, а также ресурсы сети Интернет, которые использовались для разработки настоящего издания.

Учебное пособие разработано таким образом, чтобы студенты неэкономических специальностей могли лучше усвоить основные положения дисциплины «Теория организаций и организационное поведение».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бизнес-цитатник. – URL: <http://www.business-citation.ru/> (дата обращения 17.02.2022). – Текст: электронный.
2. Большой юридический словарь / В.А. Белов, В.В. Бойцова, Л.В. Бойцова и др.; под ред. А.Я. Сухарева, В.Е. Крутских. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 843 с. – ISBN 5-16-000169-7. – Текст: непосредственный.
3. Гнатышина, Е.В. Разработка системы мотивации персонала / Е.В. Гнатышина, Е.В. Евлова // Молодой ученый. – 2015. – № 14 (94). – С. 239–243. – URL: <https://moluch.ru/archive/94/21071/> (дата обращения: 17.04.2022). – Текст: электронный.
4. Евлова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации / Е.В. Евлова // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 2 (2). – С. 104–108. – Текст: непосредственный.
5. Евлова, Е.В. Теория организаций и организационное поведение / Е.В. Евлова. – Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуманитар.-пед. ун-та, 2021. – 88 с. – ISBN: 978-5-907409-56-9. – Текст: непосредственный.
6. Медовикова, Е.А. Конфликты в организации: учеб. пособие / Е.А. Медовикова, Е.В. Мороденко. – Прокопьевск, 2017. – 250 с. – ISBN 978-5-9909776-4-8. – Текст: непосредственный.
7. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 480 с. – ISBN 5-16-000079-8. – Текст: непосредственный.

8. Образовательный сайт Е.Н. Кучеровой. – URL: <http://www.kucherova.ru/> (дата обращения: 17.02.2022). – Текст: электронный.

9. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 495 с. – ISBN 5-86225-758-6. – Текст: непосредственный.

10. Рябчук, П.Г. Прикладная экономика: учебно-методическое пособие / П.Г. Рябчук, Е.В. Евплова. – Челябинск: Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2017. – 82 с. – ISBN 978-5-906908-61-2. – Текст: непосредственный.

11. Сергеев, И.В. Экономика организаций (предприятий): учебник / И.В. Сергеев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2008. – 560 с. – ISBN 5-482-00033-8. – Текст: непосредственный.

12. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с. – ISBN 978-5-87818-602-5. – Текст: непосредственный.

13. Цитаты про организацию. – URL: <http://itmydream.com/citati/organizaciya> (дата обращения: 17.02.2022). – Текст: электронный.

14. 20 красивых цитат про организацию. – URL: <https://bbf.ru/quotes/?tag=7351> (дата обращения 17.02.2022). – Текст: электронный.

*Учебное издание*

**Екатерина Викторовна Евплова**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ  
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебное пособие**

ISBN 978-5-907611-33-7

Работа рекомендована РИС ЮУрГГПУ  
Протокол № 25 от 2022 г.

Издательство ЮУрГГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69  
Редактор Е.М. Сапегина  
Технический редактор Н.А. Усова

Подписано в печать 28.04.2022 г.

Формат 60\*84/16

Уч.-изд. л. – 2,6. Усл. п.л. – 5,4

Тираж 100 экз.

Заказ № \_\_

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69