

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

Е.В. Евплова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебно-практическое пособие

Челябинск
2021

УДК 658(076)
ББК 65.290-21я7
Е 21

Евплова, Е.В. Теория организаций и организационное поведение : учебно-практическое пособие / Е.В. Евплова. – Челябинск: Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2021. – 88 с. – ISBN 978-5-907409-56-9

Учебно-практическое пособие «Теория организации и организационное поведение» разработано для практических, семинарских занятий и самостоятельной работы студентов по направлению подготовки «Профессиональное обучение (по отраслям)», профиль – экономика и управление. Содержание рабочей тетради состоит из трех разделов и 11 параграфов, каждый из которых включает в себя практические задания.

Настоящее издание может быть полезно будущим педагогам профессионального обучения.

Рецензенты: **Е.В. Рябинина**, канд. пед. наук, доцент
Ю.С. Карян, канд. экон. наук, доцент

ISBN 978-5-907409-56-9

© Е.В. Евплова, 2021

© Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	6
1.1. Организация как процесс и как явление	6
1.2. Группа и особенности управления группой.....	10
1.3. Внутренняя и внешняя среда организации	16
1.4. Цель и миссия организаций.....	22
1.5. Жизненный цикл организации	26
1.6. Организационная культура	29
Итоговые задания по первому разделу	31
РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	35
2.1. Руководство коллективом организации.....	35
2.2. Коммуникации в организации.....	40
2.3. Конфликты в организации.....	45
2.4. Мотивация в организации.....	50
2.5. Карьера сотрудников организации.....	57
Итоговые задания по второму разделу	62
РАЗДЕЛ 3. ИТОГОВЫЕ КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ	65
Кейс 1. «Как помочь слабому предприятию?»	65
Кейс 2. «Дефекты конструкции»	70
Кейс 3. «Оренбургский пуховый платок – качество против дешевизны»	75
Кейс 4. «Проблемы предприятия»	78
Заключение	84
Библиографический список	85

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 и ли иначе связан с организациями. В них осуществляется человеческая деятельность. Студенты, обучающиеся по направлениям «Профессиональное обучение (по отраслям)», профиль – экономика и управление получают знания о деятельности различных организаций и о поведении людей в разнообразных группах на дисциплине «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.

Однако, для того чтобы освоить требуемый материал, необходимо сформировать у студентов интерес к изучаемой дисциплине, т.е., принимая во внимание цели обучения, педагог всегда должен быть озабочен тем, как сделать учебный процесс не только познавательным, но и интересным. В связи с этим возникла необходимость создания учебно-практического пособия в форме рабочей тетради по дисциплине «Теория организаций и организационное поведение», назначение которой состоит в том, чтобы помочь студентам в освоении трудного для них теоретического курса. Пособие разработано таким образом, чтобы студенты могли лучше усвоить основные положения вышеуказанной дисциплины.

Практика показывает, что использование рабочей тетради вызывает интерес к осваиваемому материалу, методам обучения и образовательному процессу вообще. Именно по этой причине заполнение настоящей рабочей тетради является одной из составляющих освоения учебной дисциплины «Теория организации и организационное поведение».

В рабочей тетради представлены задания разного вида: вопросы, творческие задания, заполнение таблиц, составление схем и другие задания, выполнение которых позволит студентам не только проверить свои знания, но и обогатить их.

Настоящее издание представляет собой учебно-практическое пособие по дисциплине «Теория организаций и организационное поведение», которое разработано для практических, семинарских занятий и самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения.

Содержание пособия состоит из трех разделов и 11 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: руководство коллективом организации, коммуникации в организации, конфликты в организации, мотивация в организации, карьера сотрудников организации; Раздел 3. Кейсовые задания.

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

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

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС И КАК ЯВЛЕНИЕ

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

Р. Уотермен

Выполните следующие задания.

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

Задание 2. 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)

Здание 3. Заполните схему «Виды организаций (как явления)»



Приведите примеры каждого вида организации.

Задание 4. Объясните в чем различие понятий «организация (как явление)» и «предприятие».

Задание 5. Перечислите основные признаки организации как явления.

Задание 6. Дайте определение понятию «Организационное поведение».

Задание 7. Перечислите методы исследования организационного поведения.

1.2. 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

Выполните следующие задания.

Задание 1. Дайте определение понятию «группа».

Задание 2. Напишите природу образования групп. Приведите пример.

Задание 3. Какие преимущества и недостатки можно выделить в управлении каждого вида групп?

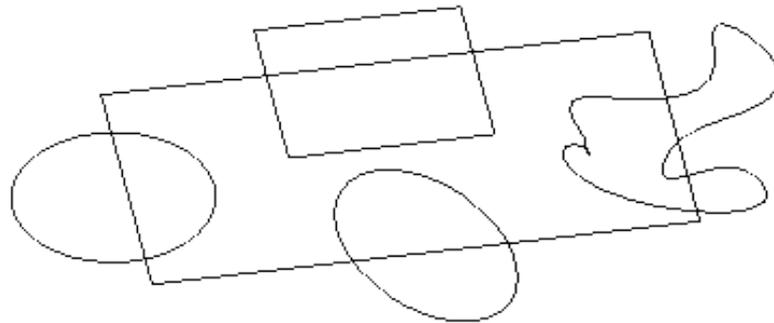
Заполните таблицу:

Вид группы	Преимущества	Недостатки
Диада		
Триада		
Малая группа		
Большая группа		

Задание 4. Перечислите и обоснуйте этапы становления группы.

Задание 5. Пройдите тест «Умеете ли вы работать в группе?».

Посмотрите на композицию, составленную из четырех геометрических фигур и одной произвольной. Вы должны закрасить одну фигуру, часть фигуры или несколько таким образом, чтобы рисунок приобрел законченность.



Каждая из представленных в тесте фигур является символом. Остановимся на каждой фигуре в отдельности.

Круг – это ваша коммуникабельность, способность идти на компромисс, умение сглаживать острые углы. Если вы закрасили круг, то вас можно назвать прекрасным исполнителем, идеальным подчиненным, вы умеете работать в любом коллективе и ладить практически со всеми людьми.

Квадрат – это ваша твердость и принципиальность, умение настоять на своем, способность к принятию решений. Если вы закрасили квадрат, то это зна-

чит, что вы сможете довести до конца любое дело и выполнить самую трудную работу. Вы трудолюбивы и прилежны.

Овал – это гибкость вашего мышления, инициативность, умение улавливать новые тенденции и веяния, способность к анализу. Если вы выделили овал, то это говорит о вашем желании играть в коллективе лидирующую роль, вы просто не можете удовлетвориться ролью прилежного исполнителя, вам необходимо чувствовать себя впереди всех, и вы действительно стоите на шаг впереди своих коллег.

Произвольная фигура – это ваше творческое начало, бунтарство, стремление разрушить старое и создать новое. Если вы закрасили эту фигуру, то вас можно назвать бунтарем и выскочкой, вы будете работать в коллективе только в том случае, если ваш руководитель заслужит ваше искреннее восхищение и уважение. Вы не признаете общепринятые авторитеты, вы сами их устанавливаете.

Самая большая фигура, прямоугольник, – это коллектив, в который вы умещаетесь или нет. Если вы частично закрасили одну (две, три или все) фигуры таким образом, что закрашенные части оказались в прямоугольнике, а за его пределами фигуры остались незакрашенными, то это говорит о вашей исполнительности. Вы любите и умеете работать в коллективе, хотя при необходимости могли бы работать и самостоятельно. Если вы закрасили весь прямоугольник, оставив незакрашенными только «наползающие» на него фигуры, то это говорит о том, что вы не способны проявить инициативу, коллективный труд для вас единственно приемлемый способ работы.

Задание 6. Перечислите, какую информацию необходимо знать о группе для эффективного управления ею.

Задание 7. Пройдите групповой тренинг «Донорское сердце».

Правила. Группа студентов делится на подгруппы по два человека, три человека, пять человек, и группу более 10 человек.

Каждая вновь созданная подгруппа соблюдает единое условие тренинга: представьте себе, что вы кардиохирурги, профессионалы высокого класса. У вас есть список пациентов, которым в равной степени срочно необходимо провести операцию по пересадке сердца. Но на данный момент в клинике всего одно донорское сердце. Вам необходимо рассмотреть каждый случай и принять общее и единогласное командное решение.

Краткая характеристика пациентов:

1. Учительница 44 лет, мать двоих детей, которая недавно похоронила мужа, погибшего в автомобильной катастрофе.

2. Женщина 32 лет, врач-кардиолог, на ее счету сотни успешно проведенных операций на сердце.

3. Мужчина 35 лет, отец-одиночка троих детей в возрасте трех, пяти и семи лет.

4. Девочка 12 лет, выдающаяся пианистка.

5. Женщина-врач 33 лет, под ее руководством разрабатывается эффективное лекарство от рака кожи.

6. Олимпийский чемпион по бегу 25 лет.

7. 16-летняя беременная девушка, сирота.

8. Священник 45 лет, известный проповедник, пользующийся заслуженным уважением в стране.

После того как участники тренинга сделали выбор пациента на донорское сердце, каждая команда озвучивает/описывает свое решение и кратко его характеризует.

Выбор вашей группы _____

Краткое обоснование _____

Опишите особенности взаимодействия в группе _____

Опишите роль каждого участника в своей группе _____

Преимущества работы в группе _____

Недостатки работы в группе _____

1.3. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

*Изменение среды влечет
к изменению поведения ее существа.*

Миархэль

Выполните следующие задания.

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

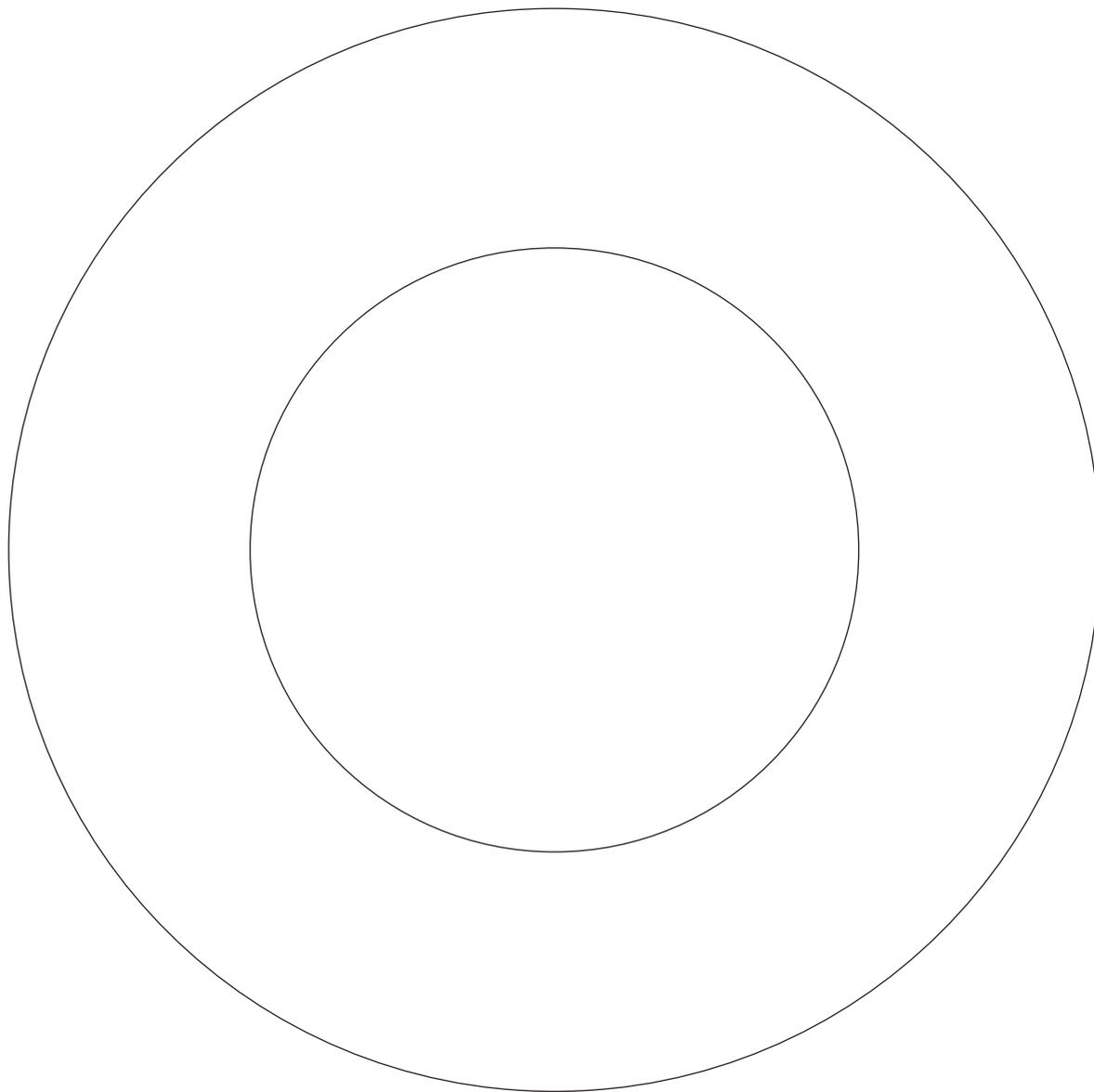
Задание 2. Дайте определение понятию «Внешняя среда организации».

Задание 3. Обоснуйте смысл каждого из нижепредставленных афоризмов с точки зрения теории организаций и организационным поведением людей в группе/коллективе.

Заполните таблицу:

<p><i>Хороший коллектив – это хорошая среда для становления личности.</i> (Юрий Сержкин)</p>	
<p><i>Мы меняемся ровно настолько, насколько меняется среда нашего окружения.</i> (Влад Костеренко)</p>	
<p><i>Кто не умеет раствориться во враждебной среде – выпадает в осадок.</i> (Синявский Вадим)</p>	
<p><i>Богатая среда обогащает, бедная обедняет, свободная освобождает, здоровая оздоравливает, ограниченная ограничивает и т.д.</i> (Юрий Мануйлов)</p>	

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. Обоснуйте связь SWOT-анализом с внешней и внутренней средой организации.

Задание 8. Осуществите SWOT-анализ любой организации.

Название организации _____

Краткая характеристика организации _____

Заполните таблицу

Внутренняя среда	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
	4)	4)
	5)	5)
	6)	6)
	7)	7)
8)	8)	
Внешняя среда	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
	4)	4)
	5)	5)
	6)	6)
	7)	7)
8)	8)	

Задание 9. Кратко обоснуйте каждый из нижеперечисленных видов анализа внешней и/или внутренней среды организации.

PEST-анализ

SNW-анализ

Анализ пяти сил Портера

GAP-анализ

1.4. ЦЕЛЬ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

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

Антон Макаренко

Выполните следующие задания.

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

Задание 2. Какова цель коммерческих организаций?

Задание 3. Приведите пример миссии коммерческих организаций одной сферы деятельности (не менее трех).

Сделайте выводы о сходствах и различиях в миссии вышеперечисленных организаций _____

Задание 4. Приведите пример миссии следующих организаций.
Заполните таблицу

Название организации	Миссия
ЮУрГГПУ	
McDonald's	
Пивоваренная компания «Балтика»	
Apple	

TikTok	
ВКонтакте	
Instagram	

Задание 5. Приведите пример миссии не коммерческих организаций (не менее трех).

Сделайте выводы о сходствах и отличиях в миссии вышеперечисленных организаций _____

Задание 6. Поэтапно опишите алгоритм разработки миссии организации.

Задание 7. Разработайте название и миссию вымышленной организаций из нижеперечисленных сфер деятельности.

Название и миссия торговой онлайн-площадки

Название и миссия казино

Название и миссия сайта знакомств

Название и миссия волонтерской организации

Название и миссия колледжа

1.5. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Путь в тысячу ли начинается с первого шага.

Лао-Цзы

Выполните следующие 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 каждого этапа жизненного цикла организации/группы с точки зрения организационного поведения участников.
Заполните таблицу:

Стадии	Главная цель	Особенности
Возникновение		

Становление		
Развитие		
Стагнация		
Возрождение или ликвидация		

Задание 5. Выполните итоговое задание 1 по следующим параграфам («Итоговые задания по первому разделу»): 1.1. «Организация как процесс и как явление»; 1.2. «Группа и особенности управление группой»; 1.4. «Цель и миссия организаций»; 1.5. «Жизненный цикл организации».

1.6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

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

Сунь-Цзы

Выполните следующие задания.

Задание 1. Что понимается под понятием «Организационная культура»?

Задание 2. Перечислите составляющие организационной культуры.

Задание 3. Какие функции выполняет организационная культура.

ИТОГОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ПЕРВОМУ РАЗДЕЛУ

Задание 1.

Итоговое задание по следующим параграфам: 1.1. «Организация как процесс и как явление», 1.2. «Группа и особенности управление группой», 1.4. «Цель и миссия организаций», 1.5. «Жизненный цикл организации».

Посмотрите фильм «Работодатель» (США, 2012 год). Ответьте на вопросы по фильму:

1. Какой вид группы по размерам?
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.

Итоговое задание по следующим параграфам: 1.2. «Группа и особенности управление группой», 1.4. «Цель и миссия организаций», 1.5. «Жизненный цикл организации», 1.6. «Организационная культура».

Посмотрите фильм «Экзамен» (Великобритания, 2009 год). Ответьте на вопросы по фильму:

1. Какой вид группы по размерам?
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. РУКОВОДСТВО КОЛЛЕКТИВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Публилий Сир

Задание 1. Заполните таблицу:

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
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			

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?

Заполните таблицу:

Ситуационный стиль управление коллективом	
Преимущества	Недостатки

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

2.2. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

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

Джон Максвелл

Выполните следующие задания.

Задание 1. Дайте определение понятию «коммуникации».

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).

Рекомендуемые фильмы:

1. «Испытание Акилы». Есть в Америке такое интеллектуально-развлекательное состязание, которое сводится к спеллингу сложночитаемых слов – участнику конкурса называется какое-нибудь словечко типа «иллюминатор», а тот должен по буквам без ошибок его озвучить. 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, отца нынешней королевы Елизаветы II. После того, как его брат отрекается от престола, герой неохотно соглашается на трон. 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 – офицера Российской армии, воевавшего в Чечне. Все улики свидетельствуют против обвиняемого, и 11 из 12 человек, собравшихся в школьном спортзале, 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». В международной школе в Джакарте таинственный учитель философии в качестве выпускного экзамена предлагает 20 студентам провести эксперимент. Этот опыт будет самым экстремальным, с которым они когда-либо сталкивались. Используя только силу логики, сту-

денты 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 даёт ему испытание, пройдя которое он обретёт 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, проживающих на территории Соединённых Штатов Америки. Глава семейства – строгий мужчина, он не терпит, когда его веру кто-либо ставит под сомнение, а своих близких держит в ежовых рукавицах. Но все удивляются, когда старшая дочь поступает в университет и уезжает из отчего дома. Она знакомится в университете с молодым преподавателем биологии, благодаря которому начинает узнавать истинную природу вещей. Теперь она может поспорить с отцом о его правоте. Но чем ответит на это глава семейства?

2.3. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Не бывает безконфликтных личных отношений.

Конфликты неизбежны в любых отношениях между людьми.

Х. Букай

Выполните следующие задания.

Задание 1. Перечислите основные причины возникновения конфликтной ситуации.

Задание 2. Охарактеризуйте каждый из предложенных видов конфликтов.

Внутриличностный

Межличностный

Внутригрупповой

Межгрупповой

Конфликт между личностью и группой

Задание 3. Охарактеризуйте стратегии поведения в конфликтной ситуации:

Борьба

Уход

Уступничество

Компромисс

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 пер-

сонала; 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?

2.4. МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

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

Ли Якокка

Выполните следующие задания.

Задание 1. Заполните схему «Виды мотивации персонала».



Задание 2. Охарактеризуйте каждый вид мотивации

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

Задание 4. Охарактеризуйте положительную и отрицательную мотивацию. Приведите примеры каждой из них.

Задание 5. Что такое «демотивация». Приведите примеры.

Задание 6. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы мотивации сотрудников организации.

Задание 7. Разработайте систему мотивации для вымышленной компании из темы 4 (задание 7).

Задание 8. Выполните следующие задания.

1. Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации представленный исторический факт: Юлий Цезарь, высадившись со своими легионами в одной из стран, приказал сжечь корабли, на которых они прибыли. Солдаты находились во вражеской стране, последняя связь с континентов исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им осталось только одно – наступать и побеждать. Именно это они и сделали.

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

3. Выскажите свое мнение, ответив на следующие вопросы: 1. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? 2. Какую роль занимают в ней материальные стимулы? 3. Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

4. Сравните и прокомментируйте Японскую и Американскую модель 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 кон-

тактах 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».

5. Ознакомьтесь с информацией и предложите свой вариант решения проблемы.

Ирина Матвеевна Кравцова – старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу 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. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

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».

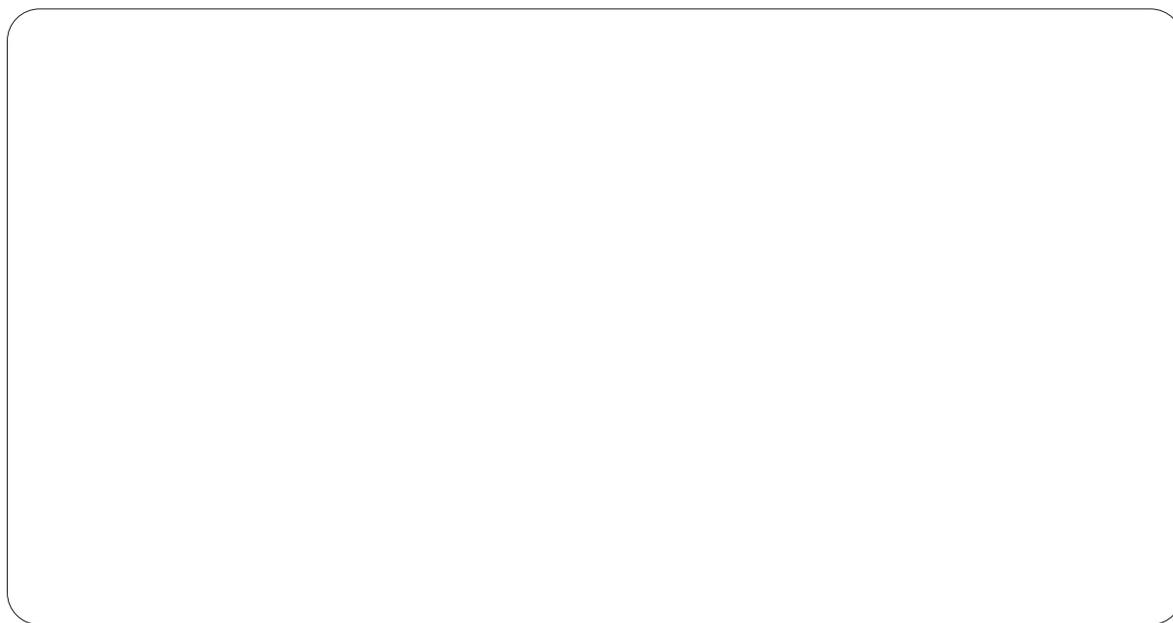
2.5. КАРЬЕРА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

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

У. Чэннинг

Задание 1. Дайте определение понятию «карьера».

Задание 2. Перечислите и схематично изобразите виды карьерного роста.

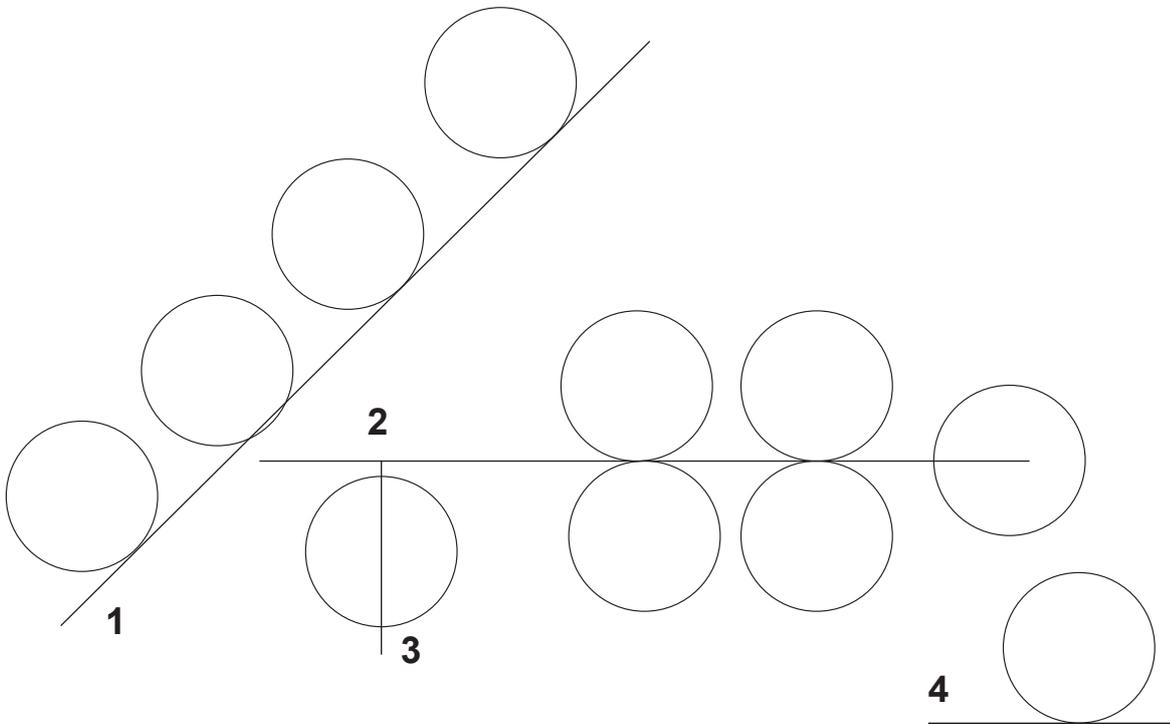


Задание 3. Кратко обоснуйте сущность каждого вида карьерного роста.

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

Задание 5. Пройдите тест «Ваше отношение к карьере».

Перед вами круги и линии. Закрасьте сплошным цветом тот из кругов, который вам больше всего нравится. И еще один круг заштрихуйте или выделите любым другим, удобным вам способом.



Ключ к тесту

Полностью закрашенный круг – это вы сами, то, что вы собой представляете в деловом разрезе. А **заштрихованный круг** – ваши мечты о карьере, ваши планы, надежды.

Особое значение имеет расположение круга.

Первая линия – это карьерный рост, иерархия продвижение по службе, деловое поприще, стремление к лидерству.

Вторая линия – это работа в коллективе, трудолюбие, исполнительность.

Третья линия – это пассивность, лень или усталость, боязнь самостоятельности, неумение действовать решительно.

Четвертая линия – это склонность к индивидуальной работе, независимость, творческая жилка, отстраненность.

Если ваш **закрашенный круг находится на первой линии**, то это говорит о том, что вы строите планы насчет своей карьеры, вы честолюбивы и амбициозны. И чем выше ваш круг, тем грандиознее ваши планы и желания. Круг, расположенный выше всех, – это высшая ступенька на карьерной лестнице, и если вы закрасили именно этот круг, то можно смело сказать, что вы хотели бы достичь высокого положения на службе. Ролью простого клерка вы не удовлетворитесь. Карьера для вас значит очень многое. Если же ваш круг находится в нижней точке первой линии, то это говорит либо о достаточной скромности ваших запросов, либо о том, что вы пока не успели осмотреться и предпочитаете некоторое время переждать, прежде чем строить какие-то определенные планы в карьере.

Закрашенный круг на второй линии говорит о том, что вы с удовольствием работаете в коллективе и ничего иного не желаете. Причем круг, расположенный на конце второй линии, говорит о том, что в принципе вы могли бы взять на себя руководящую роль, если бы захотели.

Закрашенный круг на третьей линии говорит о том, что вы либо очень устали и в настоящий момент нуждаетесь в отдыхе, либо же о том, что вы не любите работать и делаете все от вас зависящее, чтобы увильнуть от работы.

Закрашенный круг на четвертой линии – вы ярко выраженный индивидуалист, вы не любите и не умеете работать в коллективе, вы привыкли отвечать только за себя.

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

Задание 7. Напишите не менее пяти афоризмов, посвященных вопросам карьерного роста.

Задание 8. Выполните итоговое задание 1 по следующим параграфам («Итоговые задания по второму разделу»): 2.1. «Руководство коллективом организации», 2.2. «Коммуникации в организации», 2.3. «Конфликты в организации», 2.4. «Мотивация в организации», 2.5. «Карьера сотрудников организации».

ИТОГОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ВТОРОМУ РАЗДЕЛУ

Задание 1.

Итоговое задание по следующим параграфам: 2.1. «Руководство коллективом организации»; 2.2. «Коммуникации в организации»; 2.3. «Конфликты в организации»; 2.4. «Мотивация в организации»; 2.5. «Карьера сотрудников организации».

**Посмотрите фильм «Страх и трепет» (Франция, Япония, 2003 год).
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 в 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».

РАЗДЕЛ 3. ИТОГОВЫЕ КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Выполните задания кейсов.

Кейс 1. «Как помочь слабому предприятию?»

Задания кейса

1. Рассчитайте каждый из предложенных ниже вариантов действий.
2. Выберите вариант действий, который, с вашей точки зрения, оптимально подходит для решения проблем, сложившихся на предприятии, и позволит закончить год с максимально возможной прибылью.
3. В произвольной, но понятной и четкой форме обоснуйте Ваш выбор, покажите необходимые для этого расчеты.

Описание ситуации

Вас пригласили в качестве заместителя директора по развитию на предприятие, которое недавно сменило собственника. Это предприятие – бывший НИИ, занимающийся проектированием электротехнических систем для крупного бизнеса. На предприятии работает 130 человек, из них 100 человек занимается собственно проектированием (проектировщики), а 30 человек – управленческий и вспомогательный персонал.

Предприятие осуществляет 100 проектов в год, средняя цена одного проекта составляет 20000 долларов.

Средний годовой фонд оплаты труда одного проектировщика составляет 6000 долларов, а одного сотрудника управленческой/вспомогательной группы – 4000 долларов.

Штатная численность и оплата труда управленческой/вспомогательной группы соответствуют средне-рыночной в примерном пересчете на количество проектировщиков.

Средние затраты на производство и реализацию одного проекта составляют 9000 долларов (без учета оплаты труда, аренды, налогов). Это соответствует средним показателям по отрасли.

Предприятие арендует здание НИИ, которое находится на балансе города. Годовые арендные платежи составляют 150000 долларов.

Налоги в прошлом году составили 230000 долларов.

Государство интенсивно поддерживает предприятия, занимающиеся проектированием электротехнических систем, потому ставка налогов в этом году будет снижена и составит всего 8,7 % от выручки в год.

Основные средства предприятия полностью амортизированы.

Предприятие не брало кредитов на развитие (были попытки, но банки неизменно отказывали в силу отсутствия обеспечения).

Генеральный директор предприятия, назначенный новыми собственниками, крайне озабочен сложившейся ситуацией. Предприятие постоянно балансирует на грани банкротства, хотя спрос на проектирование электротехнических систем для крупного бизнеса значительно превышает рыночное предложение. В настоящий момент расчетный счет предприятия практически пуст. Прогнозируемых денежных поступлений «впрыток» хватит только на оплату труда, аренду и прямые производственные расходы проектов. Никаких средств на развитие у предприятия нет.

Генеральному директору известно, что производительность труда на предприятии значительно ниже, чем на других предприятиях отрасли, примерно также оснащенных, но уже накопивших опыт успешной работы в рыночных условиях. При этом средняя цена реализации одного проекта для крупной компании у всех практически одинакова – те же 20000 долларов.

Оплата труда проектировщиков на предприятии в среднем на 50 % ниже, чем по рынку и никак не завязана на результат работы (выполненные проекты). Затраты на создание сдельной премиальной схемы для проектировщиков (от объема выполненных проектов) могут составить порядка 50000 долларов.

В прошлом году при покупке предприятия была проведена оценка квалификации проектировщиков. Было выяснено, что 20 % проектировщиков предприятия обладают высокой квалификацией (группа «А»), 60 % – средней (группа «В»), а 20 % низкой квалификацией (группа «С»). При этом зависимости между квалификацией проектировщиков и производительностью их труда на предприятии обнаружено не было. Хотя опыт других предприятий отрасли показывает, что проектировщики группы «А» в среднем за год могут выполнить 3 проекта, проектировщики группы «В» – 2 проекта, а проектировщики группы «С» – всего 1 проект.

На рынке труда затраты на поиск одного проектировщика группы «А» составляют около 7000 долларов, группы «В» – около 3000 долларов, а группы «С» – около 1000 долларов. Во всех категориях поиск людей в среднем длится около 3 месяцев. Однако такие сроки и затраты на поиск проектировщиков рассчитаны с учетом существенно более высокого уровня оплаты и значительно лучших условий труда на рынке по сравнению с вашим предприятием. В настоящий момент кандидаты, скорее всего, просто не пойдут на предприятие в силу упомянутых выше причин.

Затраты на безболезненное сокращение 1 сотрудника будут примерно равны его оплате труда за 6 месяцев.

Затраты на обучение (повышение квалификации) одного проектировщика группы «В» составляют в среднем 2000 долларов. После этого его производительность может примерно соответствовать группе «А». Однако на такое обучение уходит целых 4 месяца (хотя и без отрыва от работы). Чтобы обучить одного проектировщика группы «С» (довести до производительности группы «В») необходимо около 10000 долларов и примерно год времени, также без отрыва от производства.

Новый собственник предприятия готов предоставить ему кредит под 15 % годовых на развитие бизнеса на следующих условиях:

1. Максимально возможная сумма кредита – 1200000 долларов.
2. Кредит нужно вернуть с процентами не позднее чем через 1 год.
3. Кредит можно потратить только на такие действия, как: улучшение условий труда (площади, электричество, тепло, санитария), компенсации увольняемым, подбор сотрудников, повышение квалификации (обучение) сотрудников, создание сдельной премиальной схемы для проектировщиков.
4. В течение этого года количество проектов, выполненных предприятием должно быть не менее 200 (а лучше – больше).
5. Предприятие, вернув кредит с процентами, должно закончить год без убытков.

Варианты действий

В ходе совещания с генеральным директором вами обсуждались три возможные варианта дальнейших действий:

Вариант 1.

1. Уволить сотрудников группы «В» и «С». Оставить и нанимать только самых лучших сотрудников (группы «А»).
2. Инвестировать в улучшение условий труда.
3. Привести оплату труда сотрудников в соответствие с рынком труда за счет введения сдельного премирования по выполнению проектов.

Вариант 2.

1. Уволить сотрудников группы «С».
2. Повысить квалификацию оставшихся сотрудников группы «В» до уровня группы «А».
3. Инвестировать в улучшение условий труда.
4. Привести оплату труда сотрудников в соответствие с рынком труда за счет введения сдельного премирования по выполнению проектов.

Вариант 3.

1. Никого не увольнять.

Кейс 2. «Дефекты конструкции»

Задание: изучите условия кейс-задачи и ответьте на вопрос – какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Предыстория

Фирма «Специализированное управление-180» (далее – Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина, посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты.

В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного плаванья затруднений с получением заказов не было: выручали широкие связи руководства.

После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

Между небом и землей

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы – ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не

было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов – старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) – постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики.

В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн рублей, а заказов получила лишь на 2 млн рублей.

Попытки выплыть

Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002–2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов predeterminedены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5 % (против 0,5 % у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протеже». В фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору – настолько этот случай типичен.

С той же целью – получение заказов – фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она

Blank lined writing area consisting of 30 horizontal lines.

Кейс 3. «Оренбургский пуховый платок – качество против дешевизны»

Уникальные природные ресурсы традиционно являются превосходной предпосылкой для создания высоко прибыльного производства дифференцированных товаров. Реализуются эти предпосылки, однако лишь тогда, когда производитель правильно понимает суть пациентной стратегии и действует в соответствии с ее принципами.

История оренбургских пуховых платков восходит к первой половине XVIII века, когда русский ученый П.И. Рычков обратил внимание на необычные свойства местных пуховых коз. Толщина волоса у них (16–18 мкм) – меньше, чем даже у знаменитых ангорских коз (у тех она составляет 22–24 мкм). Волокно из этого пуха поразительно тонко, мягко и нежно. Ученые объясняют эти свойства резко континентальным климатом Оренбуржья – нигде больше таких условий нет. И даже сами оренбургские козы, если их вывезти в другое место (такие попытки делались в Англии, Франции, Италии), быстро утрачивают первозданные качества.

К моменту начала рыночных реформ в России производством оренбургских платков занимались два предприятия: ТОО «Оренбургский пуховый платок», объединяющее сельских надомниц, изготавливающих эти изделия ручным способом, и АО «Ореншаль», выпускающее платки машинной вязки.

В эпоху всеобщего дефицита оба предприятия процветали. С заполнением же российского рынка дешевыми иностранными товарами судьба их сложилась по-разному. Платки ручной вязки – знаменитые шали-паутинки, которые, несмотря на огромный размер (1,5 x 1,5 м), можно пропускать через обручальное кольцо, вопреки своей дороговизне (20–25 английских фунтов стерлингов) продолжают пользоваться спросом и в России, и за рубежом. А платки машинной вязки, которые и раньше-то были дешевле шалей, а теперь ради снижения издержек еще и делаются не из оренбургского, а из привозного, более дешевого и грубого, пуха залеживаются на прилавках. У многих из них от «оренбургского платка» осталось только место изготовления.

Даже в начале нового тысячелетия, когда большинство российских предприятий поправили свои дела, «Ореншаль» продолжала испытывать огромные финансовые трудности. Руководители предприятия при этом полагали, что все дело в объективных условиях: пуховые платки не в моде и спрос на них

Кейс 4. «Проблемы предприятия»

Изучите условия кейс-задачи и ответьте на следующие вопросы:

Какие проблемные точки существуют у предприятия?

Какие варианты решения выявленных проблем можно предложить с учетом сложившихся обстоятельств?

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать?

10 лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше – люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно – время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение.

В компании с годовым оборотом 2,5 млн \$ уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», – объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев.

Сбавьте обороты

В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы – клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет.

Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник, или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации, тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стои-

мость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может.

Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты.

У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела, – количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами.

«Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», – вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании?

Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам.

«У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», – говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости.

Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора.

Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его

на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить.

Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании – предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», – рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен. Ограниченный ресурс

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов, – уверен Усачев. – И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек – этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и – перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей.

А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», – рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество – люди начнут терять квалификацию в связи с недогрузкой.

Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме.

Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд – отличная школа, – убежден Усачев. – Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка».

Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все

же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30 %. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает.

Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», – делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает.

В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из 6 человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в 6 бригад, которые смогут перевезти 6 таких квартир.

Ваш ответ _____

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в учебно-практическом пособии темы и задания составлены таким образом, чтобы создать у студента целостное представление о дисциплине «Теория организаций и организационное поведение», которая состоит из трех разделов и 11 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 (руководство коллективом организации, коммуникации в организации, конфликты в организации, мотивация в организации, карьера сотрудников организации); Раздел 3. Кейсовые задания.

Учебно-методическое пособие разработано таким образом, чтобы студенты неэкономических специальностей могли лучше усвоить основные положения дисциплины «Теория организации и организационное поведение».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бизнес-цитатник. – URL: <http://www.business-citation.ru/> (дата обращения 17.02.2021).
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
3. Как помочь слабому предприятию? Задание конкурса «Трамплин–2008». – URL: <http://www.otkroy.com/projects/tramplin/index.php> (дата обращения 17.02.2021).
4. Лидерский минимум 2014 [Электронный ресурс]. – URL: <http://hbr-russia.ru/konkursi/13109/> (дата обращения 17.02.2021).
5. 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.
6. Непомнящий, Е.Г. Инвестиционное проектирование: учебное пособие / Е.Г. Непомнящий. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2003. – URL: <http://www.aup.ru/books/m79/> (дата обращения: 17.02.2021).
7. Образовательный сайт Е.Н. Кучеровой. – URL: <http://www.kucherova.ru/> (дата обращения: 17.02.2021).
8. 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.
9. 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
10. 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
11. Цитаты про организацию. – URL: <http://itmydream.com/citati/organizaciya> (дата обращения: 17.02.2021).
12. Юрков, Т.И. Экономика предприятия : учебное пособие / Т.И. Юрков. – URL: <http://www.aup.ru/books/m88/> (дата обращения: 17.02.2021).
13. 20 красивых цитат про организацию. – URL: <https://bbf.ru/quotes/?tag=7351> (дата обращения 17.02.2021).

Учебное издание

Е.В. Евплова

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Учебно-практическое пособие

ISBN 978-5-907409-56-9

Работа рекомендована РИС ЮУрГГПУ
Протокол № 22 от 2021 г.

Издательство ЮУрГГПУ
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

Редактор О.Э. Карпенко

Подписано в печать 28.05.2021

Формат 84 × 108 ¹/₁₆. Уч.-изд. л. 4,0. Усл. п.л. 9,24
Тираж 100 экз. Заказ № 405

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