**1.Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»**

   **Цель**.
   Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.
   **Задание**.
   • определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
   • выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
   • представить основные функции менеджмента этой организации;
   • определить последствия существования данной организации.
   **Этапы работы.**
   1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).
   2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.1.
   Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:
   • цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
   • форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
   • уровень формализации (неформальная, формальная);
   • отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
   • отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);
   • этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

   Таблица 1.1. Организация и ее характеристики



   3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.
   4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 1.2.
   Таблица 1.2. Последствия существования организации



   5. Провести по результатам заполнения табл. 1.1 и 1.2 групповое обсуждение полученных данных.

2. Конкретная ситуация

**Любите ли вы свою работу?**

**Цель**.
   Раскрыть влияние организационного и внеорганизационного окружения на поведение сотрудников, выявить особенности управления в данных организациях.

 Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто по­сещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою дав­нюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где рабо­таю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», — сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слы­шала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продви­жение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в ком­пании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимав­шие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих ос­тавшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Поли­тика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официаль­ных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все резуль­таты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» — спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, — ответила Лида. — Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необ­ходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: « В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих по­высят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

**Вопросы к конкретной ситуации**

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации: как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?

3.Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?

4.Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

 5.Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложив­шейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

 6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

***Задание*** *(письменно)*
   1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).
   2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

**3. Разбор конкретной ситуации «Селигер»**

 **Цель.**
   Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.
   **Задание.**
   Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.
   **Ситуация.**
   Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.
   Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.
   Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.
   Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.
   Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.
   Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.
   В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.
   Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат „Маяк“», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.
   Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.
   Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.
   Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.
   1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.
   2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.
   3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.
   4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.
   Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.