

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт экономики и менеджмента

Е.М. Каз

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Эффективная организация

Практикум

Томск
Издательство Томского государственного университета
2021

УДК 005 (075.8)
ББК 65.050.9 (2) 2
К14

Каз Е.М.

К14 **Общий менеджмент. Эффективная организация : практикум. – Томск :**
Издательство Томского государственного университета, 2021. – 44 с.
ISBN 978-5-94621-972-3

Практикум «Эффективная организация» включает краткий обзор основных теоретических положений курса «Общий менеджмент», а также прикладные задания, проблемные ситуации, с которыми может столкнуться управленческий персонал компании, вопросы аналитического характера. Их изучение позволит обучающимся закрепить и расширить теоретические знания в области менеджмента, получить практические навыки самостоятельного принятия решений при формировании и реорганизации структур управления предприятиями, систем мотивации персонала, развить способности и укрепить навыки управления коллективом и работы в команде. Практикум соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВО 3++) по экономическим и управленческим специальностям и направлениям. Предназначен для организации и контроля аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Общий менеджмент», обучающихся по специальности 38.04.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление». Может быть полезен слушателям факультетов повышения квалификации, преподавателям, менеджерам и специалистам различных отраслей.

УДК 005 (075.8)
ББК 65.050.9 (2) 2

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор *Е.В. Нехода*;

канд. экон. наук, доцент *Л.М. Борисова*

ОДОБРЕН на заседании учебно-методической комиссии Института экономики и менеджмента 5.11.2020 года, протокол № 8.

Председатель учебно-методической комиссии ИЭМ ТГУ, канд. экон. наук, доцент В.В. Маковеева

ISBN 978-5-94621-972-3

© Каз Е.М., 2021

© Томский государственный университет, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Тема 1. Организация как объект управления.....	5
Тема 2. Структуры управления: виды и принципы проектирования	10
Тема 3. Что скрывается за формальными структурами управления?.....	17
Тема 4. Мотивация как функция менеджмента.....	23
Литература	35
Приложение 1	37
Приложение 2	39

ПРЕДИСЛОВИЕ

Готовность к ежедневным изменениям, скорость и гибкость принятия управленческих решений становятся одними из главных конкурентных преимуществ эффективного руководителя. Курс «Общий менеджмент» представляет собой взаимосвязанную систему концепций и методов, необходимых для понимания роли и овладения навыками управления современной организацией.

В данное учебное издание включен материал, позволяющий глубже понять сущность организации, ее структуру, условия функционирования и ограничения. Отдельное внимание уделено требованиям к разработке целей организации. Подробно рассматривается проблема проектирования организационных структур управления, а также важнейшая функция управления – мотивация. Кроме того, уделено внимание роли неформальных структур в деятельности организации.

В последнее время все больше компаний добиваются успеха не только благодаря тому, что предлагают лучший продукт, но и потому, что обладают лучшей моделью управления. Поэтому знания и опыт, которые вы приобретете в процессе изучения литературы, решения теоретико-прикладных задач, поиска ответов на вопросы аналитического характера, разбора кейсов, позволят вам в будущем справиться со многими проблемами управления в вашем подразделении или компании в целом.

Структура практикума. В начале каждого раздела представлены наиболее значимые теоретические положения, далее следуют практические задания различной направленности. В конце каждой главы приведена литература, рекомендованная для самостоятельного изучения.

Соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВО 3++) по экономическим и управленческим специальностям и направлениям. Предназначен для организации и контроля аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Общий менеджмент», обучающихся по специальности 38.04.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление». Может быть полезен слушателям факультетов повышения квалификации, преподавателям, менеджерам и специалистам различных отраслей.

Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Любое представление организации есть упрощение... От того, какой организация представляется руководителям, зависят их решения, связанные с управлением

Гарет Морган

Система – совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и определенным образом взаимодействующих для достижения заданной цели¹.

Организация – это открытая социально-экономическая система.

Особенности социально-экономических систем²:

- изменчивость отдельных параметров;
- уникальность и непредсказуемость поведения;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность и стремление к формированию целей внутри системы.

В организации как системе различают следующие элементы:

- функциональные области деятельности организации;
- элементы производственного процесса;
- элементы управления.

Ограничения и условия функционирования организации

Ограничения – внешняя среда организации (среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия).

Условия — внутренняя среда (внутренние переменные) организации (рис. 1).



Рис. 1. Организация как система³

¹ Жигун Л.А. Теория менеджмента: учебное пособие. М.: Инфра-М. 2014. С. 38. URL: <https://tiei.ru/wp-content/uploads/Teoriya-menedzhmenta-Uchebnoe-posobie.pdf>

² В.А. Василенко, В.И. Шостка. Ситуационный менеджмент: учебное пособие, Симферополь. К.: ЦУЛ. 2003. 258 с.

³ Иващенко Н.П. Экономика фирмы. М.: ИНФРА-М, 2006. 528 с.

Общая характеристика внешней среды:

- взаимосвязанность факторов внешней среды;
- сложность внешней среды;
- подвижность (изменчивость) внешней среды;
- неопределенность внешней среды.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируруемыми и регулируемыми. Существуют различные варианты определения состава основных внутренних переменных организации⁴.

Зависимость от внешней среды.

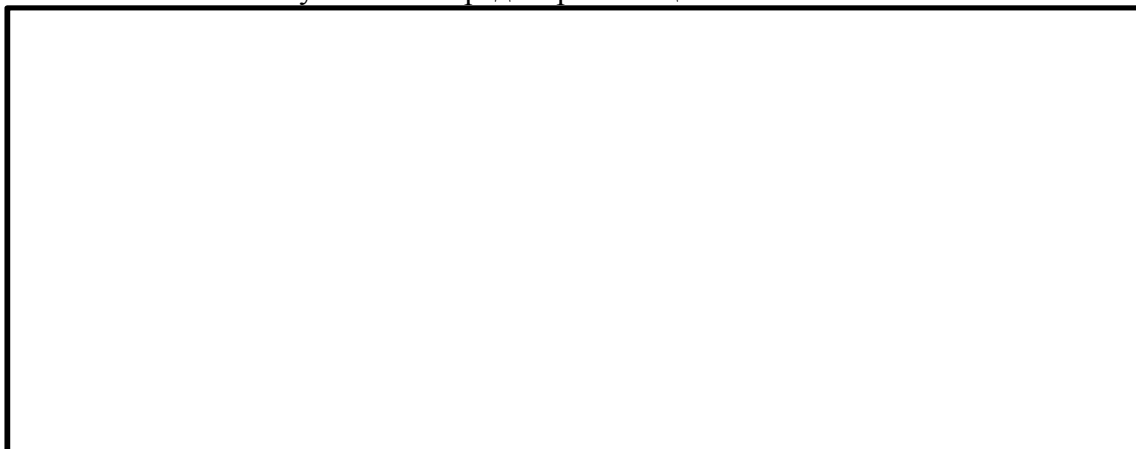
Каждая организация представляет открытую систему и, соответственно, зависит от внешней среды, которая связана с поставками ресурсов, кадров, потребителей, энергии и пр.

Под внешней средой организаций принято понимать ту часть окружающего мира, с которой организация активно взаимодействует. Большое значение имеет то, что, хотя организация зависит от внешней среды, эта среда, как правило, находится вне пределов непосредственного влияния менеджеров⁵.

С каждым годом руководству современных организаций приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды и приспосабливаться к ним.

Задание 1. Перечислите минимальный набор признаков организации

Задание 2. Составьте схему внешней среды организации



⁴ Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2019. 672 с.

⁵ Там же.

Задание 3. Составьте схему внутренней среды организации



Задание 4. Как известно, организация – это объединение людей, совместно работающих для **достижения определенных целей**. Какие цели должен поставить руководитель организации, в которой Вы работаете/учитесь, или менеджер Вашего подразделения? Сформулируйте и запишите их.

Задание 5. Заполните таблицу. Какие требования к разработке цели организации существуют?

Буква	Значение	Пояснение	Пример
S	Specific		
M	Measurable		
A	Achievable		
R	Relevant		
T	Time-bound		

Задание 6. Прочитайте отрывок статьи Д. Грота «Как не нужно ставить цели» (Harvard Business Review. Россия. 9.01.2019.)⁶ и дайте развернутые ответы на вопросы.

В 2002 году профессора Эдвин Лок и Гэри Лэтем, два самых известных исследователя проблем целеполагания, написали статью для журнала *American Psychologist*⁷, обобщающую их тридцатипятилетний опыт работы. Среди выводов Лока и Лэтема стоит отметить следующие:

- постановка конкретных сложных целей неизменно приводит к более высоким результатам по сравнению с ситуациями, когда от людей просто требуют стараться изо всех сил;

- высокая планка целей порождает большие усилия со стороны исполнителей, нежели низкая, а самой сложной из всех сложных целей соответствует самый высокий уровень усилий и результатов;

- жесткие сроки приводят к более быстрому выполнению работы, чем гибкие;

- публичное обещание достичь цели увеличивает личную ответственность за ее выполнение;

- не так важно, поставлена ли цель в результате совместной работы руководителя или подчиненного или только руководителем. Ее достижение от этого почти не зависит.

Казалось бы, дискуссии о стратегических целях после этого можно было бы прекратить. Нужно ставить конкретные сложные цели с жесткими дедлайнами. Не стоит слишком беспокоиться о том, поставлена ли цель подчиненным совместно с менеджером или начальник просто представил сотруднику список целей, которых нужно достигнуть, да еще с жестким дедлайном в придачу. Кроме того, необходимо рассказать всем вокруг о том, какие у вас цели. Предсказуемый результат этих действий – большие усилия, повышенная настойчивость и лучшие результаты.

Но многие организации не следуют советам Лока и Лэтема. Более того, есть три распространенных техники, которые противоречат их выводам. Это так называемый метод SMART (аббревиатура, обозначающая конкретность – S, specific; измеримость – M, measurable; достижимость – A, attainable; значимость или актуальность – R, relevant и ограниченность во времени – T, time-bound), каскадирование целей и использование процентно-весовых коэффициентов для обозначения относительной важности цели.

Есть много разных вариантов применения метода SMART, но суть остается неизменной.

Однако SMART может быть реальной помехой в успешном целеполагании, при этом очень часто сотрудники в организациях пользуются именно этой техникой. Разумеется, проверка на соответствие SMART может быть полезным вспомогательным механизмом, если вам нужно убедиться, что при формулировании цели были использованы правильные слова.

⁶ Грот Д. Как не нужно ставить цели // Harvard Business Review. Россия. 9.01.2019. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/790998>

⁷ Locke E.A., Latham G.P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation // *American Psychologist*. 2002. P. 705–717. URL: <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>

Это действует примерно так же, как проверка орфографии в текстовом документе. Однако SMART совершенно не помогает определить, хороша ли цель в принципе. Другими словами, цель может сто раз соответствовать методу SMART, но при этом не быть разумной.

Еще хуже то, что метод SMART способствует постановке заниженных целей. Самые слабые из подчиненных могут использовать прилагательные, скрывающиеся в акрониме за буквами А и R («достижимые» и «реалистичные»), для оправдания целей, о которых на самом деле являются легко достижимыми. Но именно высокая планка (труднодостижимые цели, требующие упорства и напряжения) порождает самый высокий уровень усилий и результатов.

С каким трудностями, по Вашему мнению, могут столкнуться менеджеры при постановке целей своим сотрудникам по методу SMART? Приведите примеры. Ответ обоснуйте.

Как можно решить трудности, указанные Вами в предыдущем вопросе. Приведите примеры. Ответ обоснуйте.

Литература

1. Латфуллин Г., Никитин А., Серебренников С. Теория менеджмента: учебник для вузов. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2019. С. 140–158.
2. Лаукс Г., Лирманн Ф. Основы организации: управление принятием решений. М.: Дело и Сервис, 2006. С. 25–52.
3. Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. С. 7–26.
4. Грот Д. Как не нужно ставить цели // Harvard Business Review. Россия. 2019. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/790998>

Тема 2. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ: ВИДЫ И ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Может быть, и возможно управлять успешно действующей организацией с 5.000 сотрудниками небюрократически, но это было бы так трудно, что никто не пробовал это делать.

*Астонская группа
(Бирмингемская школа менеджмента)*

Чтобы сотрудники эффективно выполняли свою работу в организации, чтобы их индивидуальные и групповые цели совпадали с ее основными целями, в любой организации необходимо сформировать структуру управления. Решение о типе организационной структуры всегда принимается руководителем высшего звена.

Структура системы – упорядоченное расположение ее взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Организационная структура отражает внутреннее строение системы управления в организации, совокупность взаимосвязей между подразделениями и членами организации⁸.

Базовые компоненты организационной структуры⁹:

1. Ветви делегирования (иерархия подчинения) – непрерывная «вертикаль власти», которая следует от главы организации до непосредственно исполнителей: специалистов, сотрудников.

2. Предельный объем ответственности – число сотрудников, которыми менеджер способен руководить эффективно.

3. Централизация власти – отвечает на вопрос: кто принимает решения в организации? Если таких центров много, то структура считается децентрализованной, если центр один – централизованной.

4. Специализация (разделение труда) – степень в которой задачи в организации разбиты на отдельные работы. Сущность специализации состоит в том, что работа выполняется не целиком одним сотрудником, а разбивается на отдельные шаги. Таким образом, каждый из сотрудников специализируется на выполнении определенной ее части (а не всей работы в целом).

5. Формализация – характеризует степень, в которой задачи и деятельность сотрудника регламентируется правилами.

Задачи организационной структуры:

- координация деятельности предприятия;
- распределение ответственности;
- повышение эффективности деятельности коллектива;

⁸ Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Вильямс. 2019. 672 с.

⁹ Балашов А.П. Теория менеджмента: учеб. пособие. М.: Вуз. уч., НИЦ ИНФРА-М, 2019. 272 с.

- регулирование внутренней среды организации;
- систематизация информационных потоков;
- эффективное распределение ресурсов;
- концентрация на общей цели.

Факторы, влияющие на организационную структуру:

- размер организации;
- жизненный цикл компании;
- бизнес-стратегия;
- внешняя бизнес-среда;
- соответствие потребностям компании и др.

Задание 1. Дайте определение следующим понятиям:

Звено управления – это _____

Линейное звено – это _____

Функциональное звено – это _____

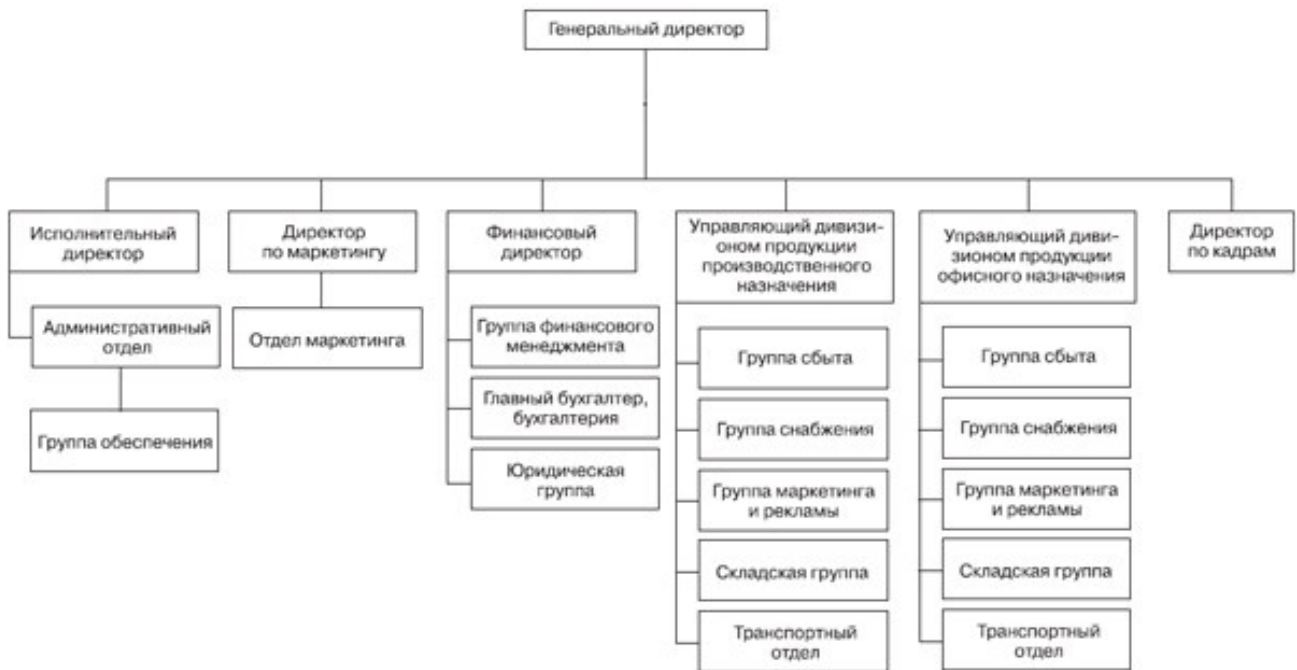
Степень управления – это _____

Задание 2. Какой тип организационной структуры управления представлен на рисунке? Опишите основные достоинства и недостатки данной структуры? Приведите примеры компаний с подобной структурой управления.



Задание 3. Перечислите преимущества и недостатки матричной организационной структуры управления. Начертите ее схему.

Задание 4. Изучите схему организационной структуры компании и ответьте на вопросы.



1. Какой тип организационной структуры управления представлен на схеме?

2. Сколько на схеме представлено звеньев управления? Какие звенья являются линейными, а какие функциональными?

3. Каков объем управления финансового директора?

4. Сколько на схеме представлено ступеней управления?

Задание 5. Вы направили резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга в три разных предприятия. На собеседовании в каждом из них Вам задали один и тот же вопрос: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предлагаете и почему?». Как бы Вы ответили на него?

Предприятие 1. Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В течение пяти лет фирма не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

Предприятие 2. Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3. Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются люди, страдающие

сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание сегодняшнего уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство¹⁰.

Задание 6. Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры.

Англо-голландская корпорация Unilever, мировой гигант, занятый в производстве косметических и парфюмерных средств, продуктов питания, стиральных порошков, использовала в течение долгого времени глобальную географическую структуру. В каждой новой стране корпорация создавала зарубежные подразделения, осуществляющие все виды деятельности в рамках цепочки создания ценности. Однако в 1980-х гг. менеджеры корпорации осознали серьезные угрозы своему бизнесу со стороны другой МНК – Procter & Gamble. Эта компания внедрила глобальную продуктовую структуру, чтобы обеспечить быструю передачу новых продуктовых разработок из страны в страну. Кроме того, Procter & Gamble сконцентрировала производство стиральных порошков в ограниченном числе мест, что обеспечило существенную экономию на масштабе.

Стремясь обеспечить гибкое управление в условиях быстро изменяющейся внешней среды, используя, где возможно, глобальную стратегию, диверсифицированная корпорация Unilever осуществила структурную реорганизацию. Ранее продуктовые подразделения в Европе определяли продуктовую политику только в масштабах Европы, где обеспечивается до 60% продаж корпорации. В рамках реорганизации было создано три глобальные продуктовые группы: стиральные порошки, косметика и парфюмерия, продукты питания. Это означало, что такие крупные дочерние предприятия корпорации в США, как Lipton и Ragu Foods, были интегрированы в глобальную продуктовую структуру и стали подчиняться в первую очередь руководителям продуктовой группы «продукты питания». Бывший руководитель организованного по географическому признаку подразделения Unilever US был назначен главой глобального подразделения по производству продуктов питания.

В Европе менеджеры по продуктовым группам, контролирующие всю деятельность семнадцати европейских подразделений МНК, обеспечили внедрение новой системы обмена информацией и сократили время, необходимое для начала производства нового продукта в другой стране, с пяти лет до одного года.

¹⁰ Ищенко И.Г. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие. Ч. I. Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2020. С. 70.

С целью сокращения издержек Unilever стала, например, производить мыло только на двух предприятиях вместо десяти.

В 2015 г. в корпорации произошла еще одна реорганизация. Были выделены две основные продуктовые группы: продукты питания и предметы ухода за домом и человеком (НРС)¹¹.

Литература

1. Балашов А.П. Теория менеджмента: учеб. пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. С. 61–71.
2. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник по специальности «Менеджмент организации». М.: Юнити-Дана, 2017. С. 65–93.
3. Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие. М.: Проспект, 2015. С. 152–164.
4. Копеин В.В., Ноздрачёва С.А. Организационная структура управления: её значение и факторы, влияющие на её выбор // Теория и практика инновационной стратегии региона. Международный межвузовский сборник научных трудов. Кемерово, 2020. С. 130–139.
5. Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. С. 58–83.
6. Финкельштейн Г. Хаос современной организации: кто и кем управляет // Harvard Business Review. Россия. 2019. URL: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/799185>

¹¹ Аленина К.А. Сборник кейсов для международного менеджера. Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2019. С. 35.

Тема 3. ЧТО СКРЫВАЕТСЯ ЗА ФОРМАЛЬНЫМИ СТРУКТУРАМИ УПРАВЛЕНИЯ?

Один-единственный работник, неспособный к сотрудничеству, может нарушить работу целой организации, потому что болезнь заразительнее здоровья.

Роберт Хаф

По определению Марвина Шоу, «**группа** – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое и испытывает на себе его влияние»¹².

Формальные и неформальные группы.

По характеру внутренних связей группы можно разделить на **формальные**, созданные по воле руководителя на основе определенной иерархии в организационной структуре и **неформальные**, которые складываются стихийно на основе межличностных отношений.

Т а б л и ц а 1

Критерии различия формальных и неформальных групп¹³

Параметры сравнения	Формальные группы	Неформальные группы
Происхождение	Создаются организацией	Возникают спонтанно
Цели	Направлены на удовлетворение потребностей организации	Направлены на удовлетворение потребностей группы
Источник влияния на поведение группы	Положение о подразделении, должностные инструкции	Отдельная личность
Направленность влияния	Сверху вниз (на группу)	Снизу вверх (на организацию)
Каналы коммуникации	Хорошо определены, используются официальные каналы	Плохо определены, используются непостоянные каналы
Межличностные отношения	Предписываются организацией	Возникают спонтанно
Руководитель	Назначается организацией	Определяется группой.

Одной из важнейших задач руководителя является сближение формальных и неформальных структур, положительная ориентация неформальных групп и борьба с отрицательными проявлениями в коллективе. Оптимальным состоянием коллектива является такое, при котором формальные и неформальные группы максимально совпадают. Это создает сплоченность в коллективе и приводит к росту производительности труда.

При несовпадении структур, когда руководитель не пользуется авторитетом в коллективе, а групповые нормы и правила расходятся с коллективными, может возникнуть борьба между формальной и неформальной структурами, которая препятствует эффективной деятельности.

¹² Marvin E. Shaw. Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. McGraw-Hill, 1981. 531 p.

¹³ Латфуллин Г.Р., Громова О. Н. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019. 301 с. URL: <https://urait.ru/bcode/433606> (дата обращения: 08.09.2020).

Руководитель коллектива должен учитывать наличие формальных и неформальных групп и грамотно использовать их для достижения целей компании.

Задание 1. Приведите примеры формальных и неформальных групп (по 2 примера)

Формальные группы	Неформальные группы

Задание 2. Ответьте на вопросы.

Для формальных структур характерно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Для неформальных структур характерно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 3. Изучите социоматрицу рабочей бригады и ответьте на поставленные вопросы

№ п/п	Фамилии	Львов	Иванов	Федотов	Коротков	Николаев	Сумма выборов
1	Львов	*	+	-	+	-	
2	Иванов	-	*	-	-	+	
3	Федотов	+	-	*	-	+	
4	Коротков	-	-	+	*	-	
5	Николаев	+	+	+	-	*	
	Итого						

1. Определите формального и неформального лидера в данной бригаде.

2. Определите значение индекса взаимности позитивных выборов, индекса взаимности негативных выборов и индекса индифферентных (безразличных) выборов применительно к лидерам коллектива

3. Рассчитайте индекс интегрированности группы

4. Рассчитайте индекс конфликтности группы


Задание 4. Используя тест К.Э. Сिशора (см. прил. 1) , определите индекс групповой сплоченности вашей группы. Сделайте выводы.

Задание 5. Прочтите и подумайте.

Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения (К. Шольц).

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как, по вашему мнению, взаимосвязаны следующие понятия: формальная группа, неформальная группа, организационная структура компании, корпоративная культура. Взаимосвязь понятий изобразите в виде схемы.



2. Дайте Ваше определение понятию “корпоративная культура”

3. Сравните предлагаемое Вами определение «корпоративной культура» с определениями, представленными в таблице. В чем Вы видите сходства и различия?

Определения понятия «Организационная культура»¹⁴

Год	Автор	Определение
1985	Э. Шейн	Организационная культура есть интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа изобрела, случайно раскрыла, позаимствовала или достигла каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые достаточно эффективно послужили организации, чтобы быть признанными, действенными и достойными закрепления и передачи новым поколениям членов организации
1999	К. Камерон Р. Куинн	То, что ценно для организации, каковы стиль её лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Всё то, что определяет уникальность характера организации
1993, 2001	О.С. Виханский А.И. Наумов	Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организациях ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения
2001	В.А. Спивак	Культура корпорации – очень сложное, многослойное динамическое явление, включающее и материальное и духовное поведение организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам

¹⁴ Составлено по: Schein E. H. Organizational culture and leadership (4th ed.) (2010); Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture (3rd ed.) (2011); Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент (2008); Спивак В. А. Корпоративная культура (2001).

Задание 6. Используя теоретический подход к определению типа организационной культуры по Ч. Хенди (см. прил. 2), определите преобладающий тип культуры в организации (в качестве примера вы можете рассмотреть ваше учебное заведение; компанию, в которой вы работаете / работали или клиентом которой являетесь / являлись). Ответ обоснуйте.

Литература

1. Григорьев С.И., Растов Ю.Е. Основы современной социологии: учебное пособие. Барнаул, 2018. С. 108–114.
2. Антипина Г.С. Теоретико-методологические проблемы исследования малых социальных групп. Л.: Изд-во ЛГУ, 1982. С. 42–58.
3. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах: учебное пособие. Минск: ТетраСистемс, 2000. С. 127–164.
4. Кузнецов И.А., Ремизов М.С., Раков С.А. Неформальные группы в рамках организации // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: сборник научных статей. М., 2020. С. 68–82.
5. Гайдай Р.Ф., Ромасюк Е.А. Применение программы sociometurgo в исследованиях межличностных отношений в трудовых коллективах // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы третьей международной научно-практической конференции. 2018. С. 159–165.

Тема 4. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Каждое руководство имеет тот коллектив, который оно заслуживает.

Том Петерс

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие наоборот? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что побуждает его к активной и результативной деятельности? На эти и другие вопросы дает ответ теория мотивации.

Мотивация – это система внутренних и внешних мотивов, заставляющих человека поступать определенным образом¹⁵.

Способы мотивации:

– нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия;

– принудительная мотивация основывается на использовании власти или угрозе уменьшить степень удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

– стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью различных благ, стимулов, побуждающих работника к определенному поведению¹⁶.

Мотив представляет собой осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей¹⁷.

Потребности определяются как нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности¹⁸.

Понятие стимула, формы стимулов.

Важную роль в удовлетворении потребностей играют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул это вознаграждение. Такое мнение не совсем правильно. Слово «стимул» происходит от латинского «stimulus» (буквально: «остроконечная палка», которой погоняли животных в Древнем Риме) и имеет как раз обратное значение – принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул это побуждение к действию, или причина поведения человека.

Различают четыре основные формы стимулов.

¹⁵ Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 365 с. URL: <https://urait.ru/bcode/433385> (дата обращения: 13.09.2020).

¹⁶ Там же.

¹⁷ Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Вильямс. 2019. 672 с.

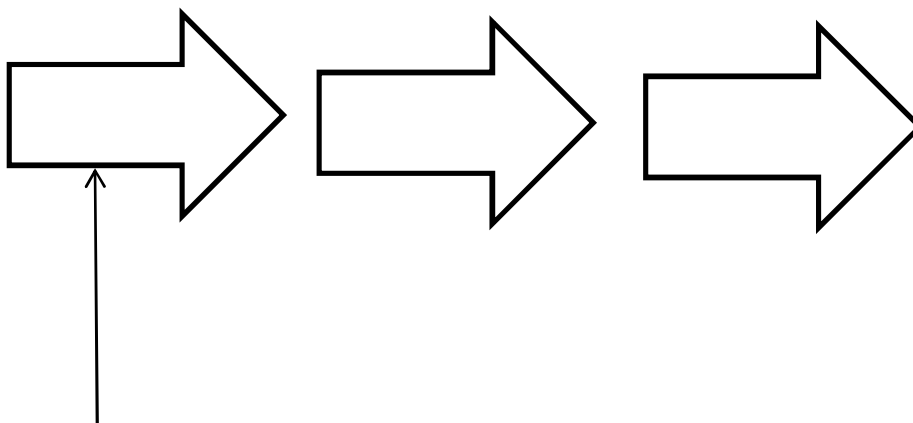
¹⁸ Там же.

1. Принуждение (например, выговор, перевод на другую (менее престижную) должность, увольнение с работы).
2. Материальное поощрение (зарплата, премии, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля и др.)
3. Моральное поощрение (благодарности, почетные звания, правительственные награды и т.д.)
4. Самоутверждение (в эту группу стимулов входят внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения).

На мотивацию работника влияют:

- индивидуальные качества и усилия по самомотивации;
- задача, которую ставит руководитель;
- характер руководства (способности руководителя, его стиль и т. д.);
- коллектив, в котором трудится работник;
- общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и корпоративная культура организации;
- нормы и др.

Задание 1. Заполните схему «Простая модель мотивации»:

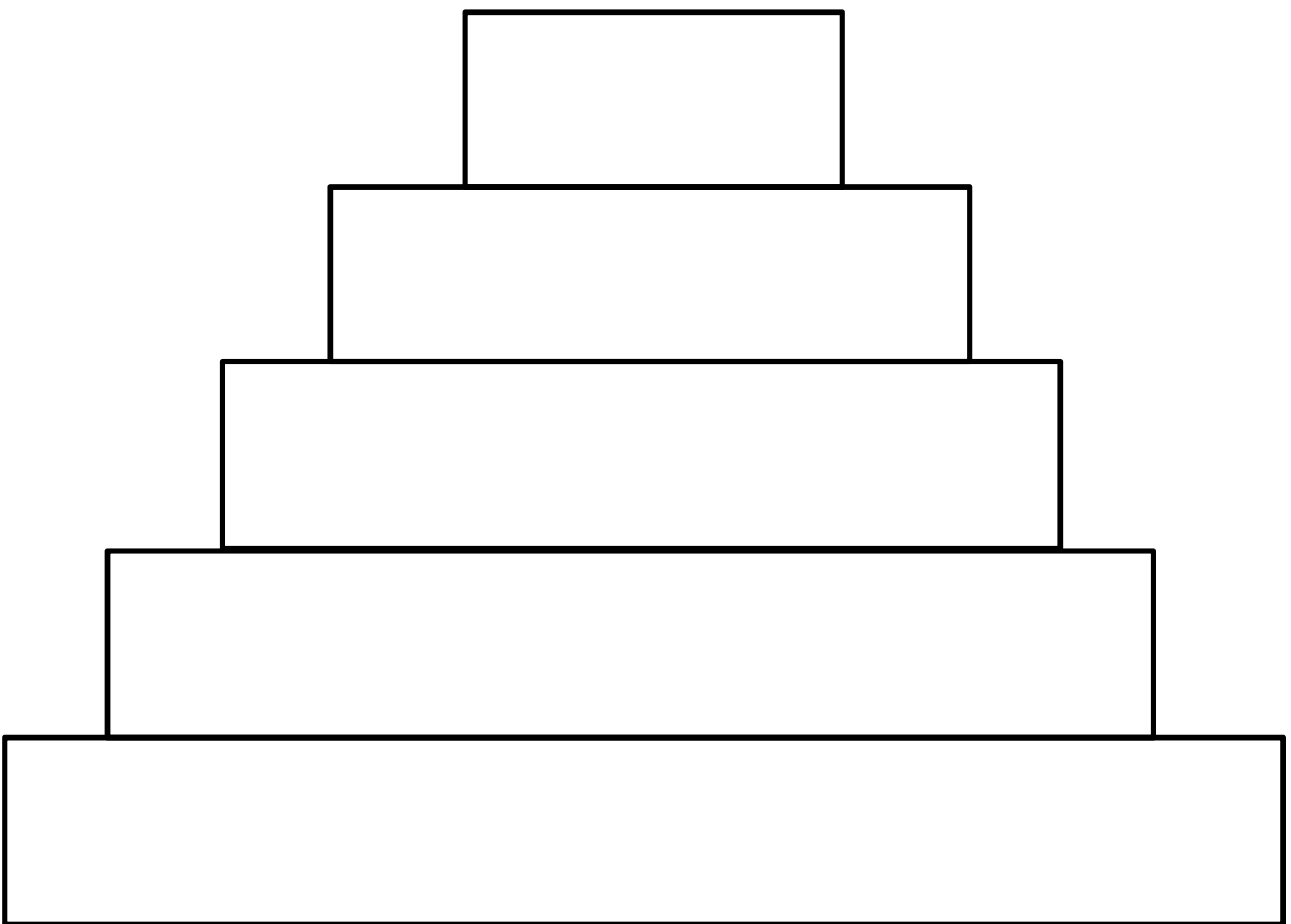


Задание 2. Начертите схему модели подкрепляемой мотивации

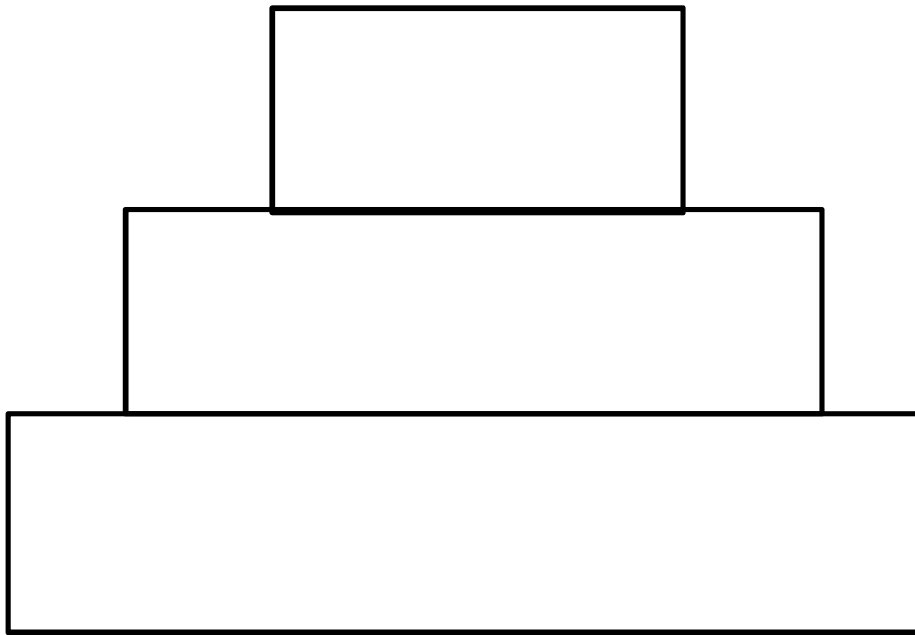
Задание 3. Ответьте на вопрос. Какие недостатки существуют в модели подкрепляемой мотивации?

Содержательные теории мотивации.

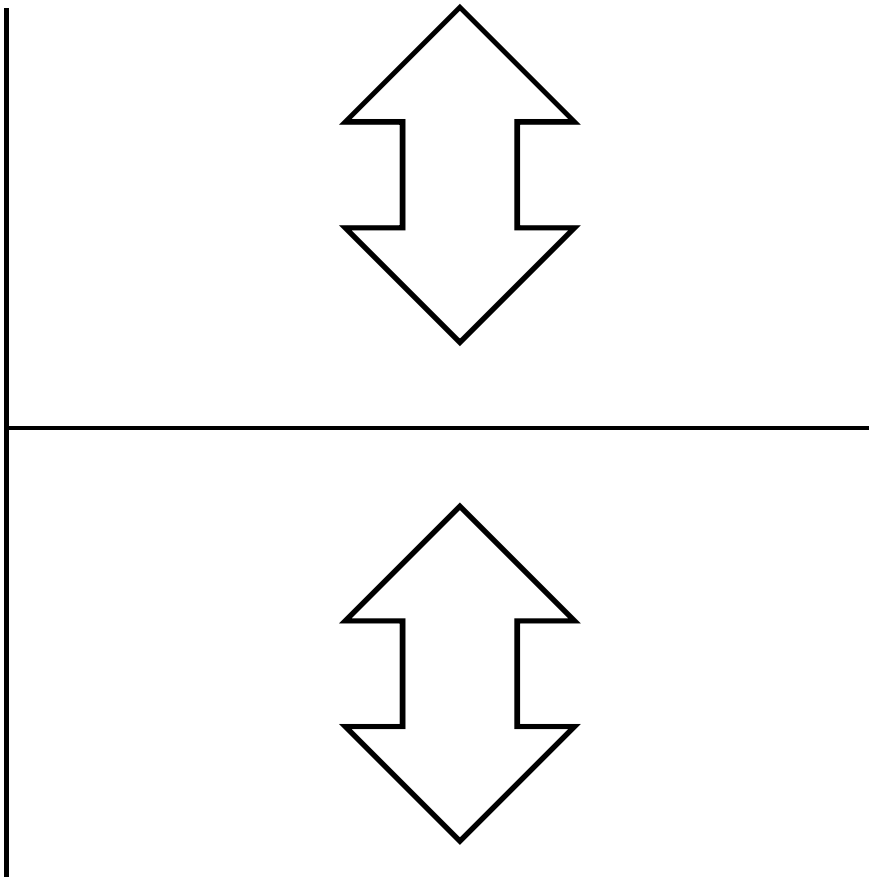
Задание 3. На схеме укажите ключевые понятия теории мотивации А. Маслоу



Задание 4. На схеме укажите ключевые понятия теории мотивации К. Алдерфера



Задание 5. На схеме укажите ключевые понятия теории мотивации Ф. Герцберга

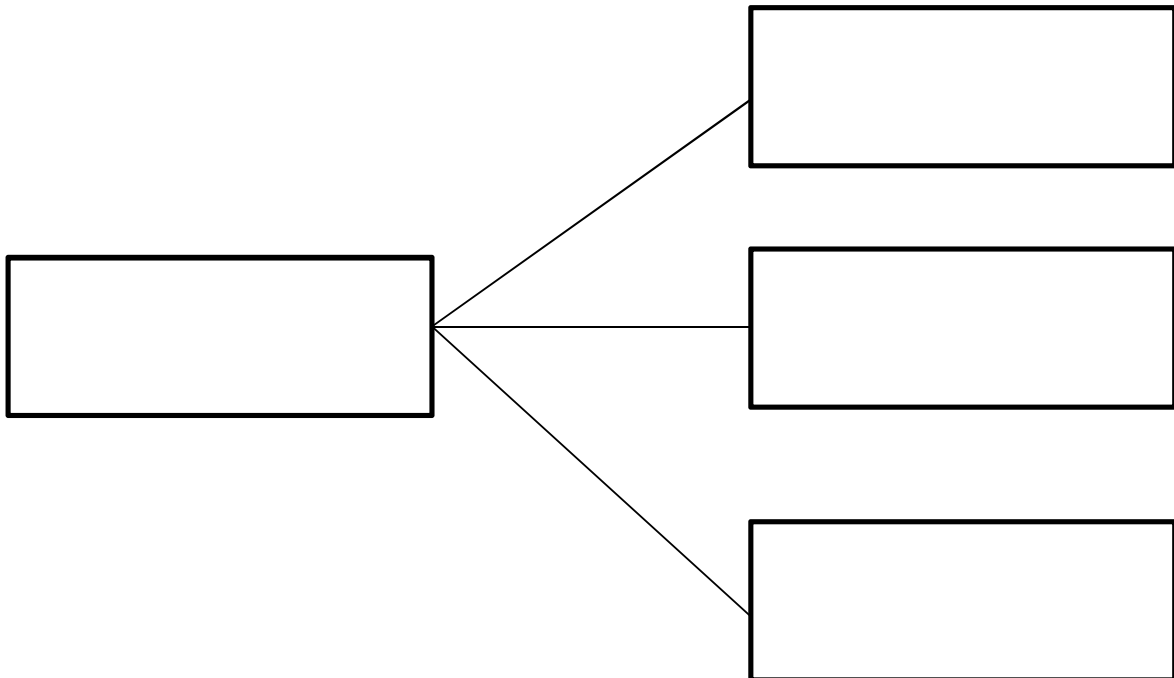


Задание 6. На схеме укажите ключевые понятия теории мотивации Д. Мак-Клелланда

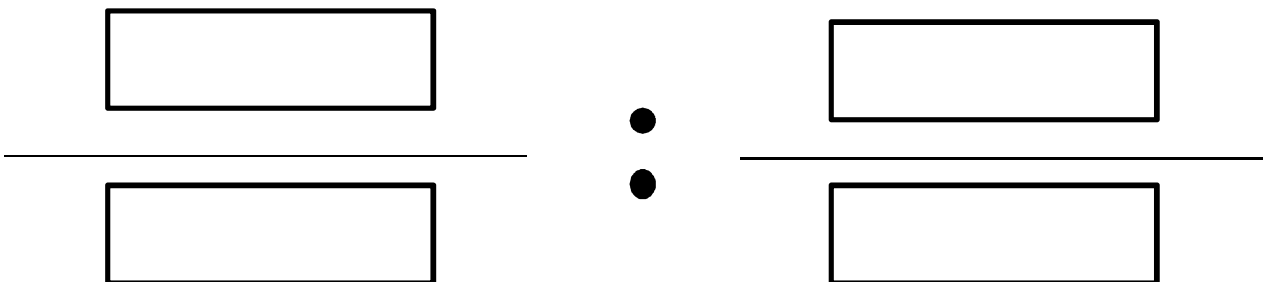


Процессные (когнитивные) теории мотивации

Задание 7. На схеме укажите ключевые понятия теории общих ожиданий В. Врума



Задание 8. На схеме укажите ключевые понятия теории справедливости С. Адамса



Задание 9. Перечислите основные положения «Теории постановки цели Э. Локка»

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 10. Продемонстрируйте ваше умение мотивировать подчиненных в следующей ситуации.

Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию до подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы она была принята положительно¹⁹.

Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

Задание 11. Познакомьтесь со следующей ситуацией и ответьте на вопросы.

Года три назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем предприятия «Подмосковный мясокомбинат», которое находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината благодаря ее хорошему качеству. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Чтобы повысить уровень мотивации и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их

¹⁹ Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Вильямс. 2019. 672 с.

продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членами бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководителей и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «раздельным участием в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые шесть месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в раздельной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представляющих его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались по вкладу их в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а при необходимости и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решение по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Много, что раньше являлось работой руководителей группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это реализуется, причина – в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают работнику, кто он такой и что представляет его работа. Работа заключается в создании условий, при которых наивысший

уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом²⁰.

Вопросы:

1. Каким образом, а также в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности, входящие в иерархию А. Маслоу?
2. Объясните успех политики использования «мотивационной теории ожидания».
3. Концентрировал ли Романов внимание на гигиенических факторах или на мотивационных факторах теории Герцберга в своей программе мотивации?
4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Задание 12. Познакомьтесь со следующей ситуацией и ответьте на вопросы

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно. Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых

²⁰ Наумова А.И. Методическое пособие по преподаванию конкретных ситуаций. М.: Школе Бизнеса МГУ, 1997. С. 83.

случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то, что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», – высказала свое мнение Сью. Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой²¹.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?

Тест «Иерархия потребностей»²²

Методика предназначена для выявления актуальности базовых потребностей: материальных, потребности в безопасности, в самовыражении (самоактуализации). С помощью данной методики можно выявить важнейшие потребности-мотиваторы сотрудников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе.

Постройте собственный профиль удовлетворенности потребностей.

²¹ Аленина К.А. Сборник кейсов для международного менеджера. Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2004. С. 28.

²² Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2019. С. 208–211.

Инструкция: Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т.д. Результаты вписывайте в колонку 1 столбца. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя Вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так делайте при каждом сравнении. Далее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т.д. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...»

«Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

Бланк ответов

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Обработка и интерпретация результатов

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные серым цветом. Эти операции дают Вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам:

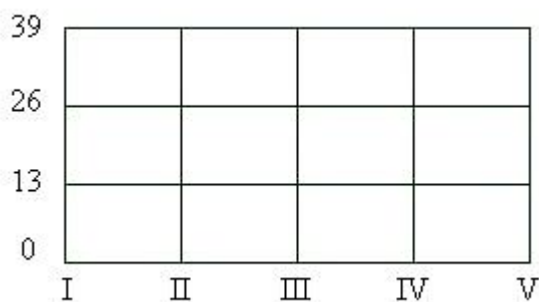
I шкала	Материальное положение	Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13
II шкала	Потребность в безопасности	Подсчитывается сумма по позициям 3, 6, 10
III шкала	Потребность в межличностных связях	Подсчитывается сумма по позициям 2, 5, 15
IV шкала	Потребности в уважении со стороны	Подсчитывается сумма по позициям 1, 9, 12
V шкала	Потребность в самореализации	Подсчитывается сумма по позициям 7, 11, 14

Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности потребностей по пяти шкалам. Необходимо полученные выше суммы отложить на каждой шкале. На графике указаны три зоны:

Полная удовлетворенность – 0–13 баллов

Частичная удовлетворенность – 13–26 баллов

Полная неудовлетворенность – 26–39 баллов



Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.

Тест можно использовать для оценки мотивационного климата организации. Для этого по методике случайной выборки оцениваются отобранные совокупности (0,1–0,5% опрашиваемых, если оценивается климат крупной компании, 3–5%, если оценивается организация численностью до 1000 человек). Данные оценки должны помочь в деятельности по управлению организацией.

Литература

1. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие. М.: Проспект, 2018. С. 12–88.
2. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. М.: Юрайт, 2018. С. 196–220.
3. Дафт Р. Менеджмент: учебник. М.: Юнити-Дана, 2017. С. 501–531.
4. Редакция Forbes. Почему деньги больше не мотивируют сотрудников// Forbes. Карьера и бизнес. 2020. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/405707-pochemu-dengi-bolshe-ne-motiviruyut-sotrudnikov>
5. Тербунов Е. Парус мотивации// Harvard Business Review. Россия. 2018. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/p24681/>

ЛИТЕРАТУРА

1. Marvin E. Shaw. Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. McGraw-Hill, 1981. 531 p.
2. Аленина К.А. Сборник кейсов для международного менеджера. Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2019. 200 с.
3. Антипина Г.С. Теоретико-методологические проблемы исследования малых социальных групп. Л.: Изд-во ЛГУ, 1982. 112 с.
4. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие. М.: Проспект, 2018. 444 с.
5. Балашов А.П. Теория менеджмента: учеб. пособие. М.: Вуз. уч., НИЦ ИНФРА-М, 2019. 272 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учеб. пособие. М.: Проспект, 2015. 174 с.
7. Гайдай Р.Ф., Ромасюк Е.А. Применение программы sociometrypro в исследованиях межличностных отношений в трудовых коллективах // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы третьей международной научно-практической конференции. 2018. С. 159–165.
8. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2019. 224 с.
9. Григорьев С.И., Растов Ю.Е. Основы современной социологии: учебное пособие. Алт. ГУ. 2018. 138 с.
10. Грот Д. Как не нужно ставить цели // Harvard Business Review. Россия. 2019. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/790998>
11. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник по специальности «Менеджмент организации». М.: Юнити-Дана, 2017. 699 с.
12. Ищенко И.Г. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие. Ч. I. Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2020. 172 с.
13. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах: учебное пособие. Минск: ТетраСистемс, 2000. 432 с.
14. Копеин В.В., Ноздрачёва С.А. Организационная структура управления: её значение и факторы, влияющие на её выбор // Теория и практика инновационной стратегии региона. Международный межвузовский сборник научных трудов. Кемерово, 2020. С. 130–139.
15. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. М.: Юрайт, 2018. 566 с.
16. Кузнецов И.А., Ремизов М.С., Раков С.А. Неформальные группы в рамках организации // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. Сборник научных статей. М., 2020. С. 68–82.
17. Лаукс Г., Лирманн Ф. Основы организации: управление принятием решений. М.: Дело и Сервис, 2006. 600 с.

18. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019. 301 с. URL: <https://urait.ru/bcode/433606> (дата обращения: 08.09.2020).
19. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Вильямс. 2019. 672 с.
20. Наумова А.И. Методическое пособие по преподаванию конкретных ситуаций. М.: Школе Бизнеса МГУ, 1997. 174 с.
21. Редакция Forbes. Почему деньги больше не мотивируют сотрудников // Forbes. Карьера и бизнес. 2020. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/405707-pochemu-dengi-bolshe-ne-motiviruyut-sotrudnikov>
22. Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. 240 с.
23. Теруков Е. Парус мотивации// Harvard Business Review. Россия. 2018. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/p24681/>
24. Финкельштейн Г. Хаос современной организации: кто и кем управляет // Harvard Business Review. Россия. 2019. URL: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/799185>

Определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора²³

Назначение и инструкция к тесту

Групповая сплоченность – параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое. Его можно определить посредством расчета ряда социометрических индексов. Однако проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма: +19 баллов, минимальная: –5).

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- a. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
- b. Участвую в большинстве видов деятельности (4).
- c. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
- d. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
- e. Живу и существую отдельно от нее (1).
- f. Не знаю, затрудняюсь ответить (–1).

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- a. Да, очень хотел бы перейти (1).
- b. Скорее перешел бы, чем остался (2).
- c. Не вижу никакой разницы (3).
- d. Скорее всего, остался бы в своей группе (4).
- e. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
- f. Не знаю, трудно сказать (–1).

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- a. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
- b. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
- c. Хуже, чем в большинстве групп (1).
- d. Не знаю, трудно сказать (–1).

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством (старостой группы)?

- a. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
- b. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
- c. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
- d. Не знаю (–1).

²³ Определение индекса групповой сплоченности Сишора / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002. С. 179–180.

5. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?

- a. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
- b. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
- c. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
- d. Не знаю (-1).

Уровни групповой сплоченности

15,1 баллов и выше – высокая;

11,6 – 15 балла – выше средней;

7- 11,5 баллов – средняя;

4 – 6,9 баллов – ниже средней;

4 и ниже баллов – низкая.

Определение типа организационной культуры по Чарльзу Хэнди²⁴

Пройдите тест

Отметьте знаком «+» те высказывания, которые справедливы по отношению к вашей организации.

№	Высказывание	Отметка
1	Организационная структура сформирована методом распределения работ по производимому продукту, региону, группе потребителей и т.п.	
2	Организационная структура сформирована по функциям, четко очерченным обязанностям подразделений и работников (маркетинг, финансовый учет, производство, отделы конструкторов, технологов и т.п.)	
3	Целью существования организации является предоставление возможности работникам достигать личных целей	
4	Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений- команд, каждое из которых в определенной степени независимо, но несет ответственность в рамках общей стратегии	
5	Функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируются по определенному признаку, образуя схему потока работ организации	
6	Власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевая по мере отдаления от высшего руководства	
7	Власть определяется служебным положением и занимаемой должностью (организационной ролью)	
8	Власть руководителя основана на уважении команды подчиненных	
9	Источник власти или влияния - опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность, профессионализм руководителя	
10	Взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность	
11	Решения принимаются быстро - скорость считается важнее качества принятого решения	
12	Принимаемые решения относятся, как правило, к процедурным: разрешить ли эту операцию, начать ли эту операцию, направить ли этот запрос и т.п.	
13	В организации принят групповой метод принятия решений по определенным направлениям	
14	Отбор сотрудников считается самым значимым процессом, происходящим в организации	
15	Отбор сотрудников производится на основании жесткого следования принципу преемственности: найм сотрудника производится в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации	
16	При отборе или принятии решения о повышении, переводе на другую должность к работнику выдвигается единственное требование - он должен в точности (не больше и не меньше) соответствовать своей должностной инструкции	

²⁴ Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб. : СПб ГУ ИТМО, 2008. 156 с.

№	Высказывание	Отметка
17	Отбор персонала осуществляется по критерию профессионализма претендента	
18	Отбор сотрудников производится на основании жесткого соблюдения принципа преемственности: работник нанимается только в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации	
19	Форма внутриорганизационной коммуникации – эмпатия, то есть решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации	
20	Количество служебной документации (служебных записок, письменных распоряжений и т.д.) незначительно	
21	В организации высокое значение имеют формальные письменные правила, распоряжения, приказы, положения	
22	Роль личного контакта (по телефону, на переговорах и т.п.) значительно превосходит роль письменных приказов и положений	
23	Члены организации воспринимают себя как коллеги	
24	Управление организацией осуществляется на основе совещания (через предложения, замечания)	
25	Управление организацией основано на послушании и дисциплине	
26	Управление организацией основано на убеждении (каждое решение аргументируется, работники должны быть убеждены в его правильности)	
27	Управление осуществляется путем координации деятельности сотрудников-коллег на основе общего согласия	
28	Контроль за выполнением распоряжений практически отсутствует, так как управление основано на доверии	
29	Возможность контроля за выполнением работ у руководства незначительна, так как управление организацией основано на всеобщем согласии	
30	В организации имеют место высокие расходы на телефонные переговоры и командировки	
31	Организация основана на традициях, культе личности руководителя, личной власти, на дружеских отношениях и доверии в окружении главы организации	
32	В организации высоко ценится личный успех, инициативность	
33	Творческая инициатива, как правило, не поощряется (действие на основе приказов, не рассуждая)	
34	Доверие, как по отношению к сотруднику, так и по отношению к руководящему центру, достигается на основе успешной деятельности, правильно принятых решений	
35	Любые изменения в организации связаны с заменой человека: увольняется сотрудник, совершивший ошибку, и на его место берется новый	
36	Разумные доводы сами по себе не имеют значения. Их должен изложить человек, которому доверяют: источник мнения значит больше, чем само мнение	
37	В организации имеет место высокая роль рациональных доводов, независимо от того, кто их высказывает	
38	В организации присутствует жесткая централизация управления: решения принимаются центром, который жестко контролирует их исполнение	

№	Высказывание	Отметка
39	Человек и внешняя среда организации воспринимаются с позиций рационализма и логического анализа	
40	Разрабатываются должностные инструкции, которые представляют собой систему предписанных работнику обязанностей, ролей	
41	Управление организацией основано на предположении стабильности и предсказуемости событий, будущего	
42	Деятельность организации разбивается на отдельные регламентируемые рабочие операции	
43	Человек воспринимается как неотъемлемая часть рабочих операций, взаимозаменяемая часть машины	
44	Человек рассматривается как личность, обладающая определенными ресурсами, которые организация может использовать для решения конкретных проблем	
45	Индивидуальные особенности человека не принимаются во внимание (низкая роль человеческого фактора)	
46	Каждый сотрудник рассматривается как индивидуальная личность, обладающая свободой и независимостью	
47	Типичная карьера в организации – продвижение вверх в одном структурном подразделении, не покидая его рамок	
48	Работник при планировании карьеры рассчитывает проработать в организации до пенсии и больше	
49	При планировании карьеры поощряется переход работника из одного подразделения в другое, из одной организации в другую	
50	Планирование карьеры и обучения работников в организации отсутствует. Задача организации - просто предоставить возможность развития	
51	Организация регламентирует не только рабочее время, но и жизнь работника: широко развиты системы оплаты медицинской страховки, регулярное предоставление оплачиваемого отпуска, предоставление товаров со скидкой, пенсионное обеспечение и т.п.	
52	Организация имеет долгую (десятилетия) историю успешного развития	
53	Организация производит ограниченную номенклатуру товаров (услуг)	
54	Критерием эффективности деятельности организации является максимальная стандартизация и регламентация деятельности	
55	Любые изменения во внешней среде организация игнорирует. Типичная реакция на изменения – усиление традиционных способов работы	
56	В случае возрастания издержек производства организация повышает цены	
57	На снижение объемов продаж организация реагирует более усердными продажами	
58	В случае невыполнения работы в срок, работники работают сверхурочно.	
59	В условиях резких перемен (новые технологии, изменение предпочтений потребителей и т.п.) организация создает многочисленные комитеты по межфункциональным (межподразделенческим) связям, пытаясь связать структуру в единое целое	
60.	Организация часто осуществляет нововведения, постоянно обновляет номенклатуру производимого продукта	

№	Высказывание	Отметка
61	Решение проблем осуществляется в условиях жесткого соблюдения правил, формул	
62	Роль формальных правил и процедур ничтожна	
63	Критерием эффективности метода решения проблем является максимальное упрощение исходной задачи и разбиение ее на простые задачи	
64	Эффективность метода решения проблем определяется достигнутым результатом	
65	Обучение понимается как процесс получения новых знаний и навыков	
66	Обучение представляет собой процесс освоения нового опыта	
67	Обучение воспринимается как процесс приобретения способности и навыков лучшего решения проблем	
68	Процесс обучения представляет собой передачу требуемых знаний и навыков теми, кто ими владеет, тем, у кого их еще нет	
69	Процесс обучения заключается в участии в исследовательских и проектных группах: рассмотрение учебных ситуаций, деловые игры, тренинги работы в команде	
70	Типичный работник организации - творческая личность, профессионал в своей области, с чувством личной ответственности, находящаяся в постоянном поиске	
71	Люди воспринимаются как ресурсы организации (широко распространен термин «человеческие ресурсы»)	
72	Человек воспринимается как независимая личность, временно одалживающая свой талант организации	
73	Широко применяются формальные методы планирования рабочей силы: схемы оценки деятельности, расчеты численности персонала, диагностика потребностей в обучении, учебные курсы и т.д.	
74	Высшее руководство, как правило, не соблюдает установленные ими же правила и инструкции	
75	Организационная структура - важнейший документ, определяющий, кто кому подчиняется	
76	Высока роль статусных символов: кабинет, служебная машина и т.п.	
77	Основная задача управления организации - непрерывное и успешное решение проблем	
78	Число межличностных конфликтов невелико, а проблемы лидерства в коллективе неактуальны	
79	Организация осуществляет значительные затраты на научно- исследовательскую деятельность, проведение экспериментов и испытаний	
80	Управление осуществляется с учетом интересов всех сотрудников организации	
81	Для решения каждой проблемы, как правило, подбирается своя команда	
82	Организации присущи частые обсуждения, дискуссии	
83	Решающее значение для организации имеет талант и профессионализм отдельных личностей	
84	Регламентация, подчинение практически отсутствуют	
85	Оплата труда осуществляется по результатам работы команды	

№	Высказывание	Отметка
86	Частые командировки главы организации и его окружения в следствии предпочтения личной беседы письмам и телефонным переговорам	

Обработка результатов тестирования

1. Ниже обведите ответы, которые вы обозначили знаком «+» в таблице с высказываниями.

А. 1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86

Б. 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76

В. 3; 4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85

Г. 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84

2. Посчитайте количество обведенных выше ответов.

3. Если большее число получилось по пункту «А», то в вашей организации преобладает «Культура Власти».

Если большее число получилось по пункту «Б», то в вашей организации преобладает «Культура Роли».

Если большее число получилось по пункту «В», то в вашей организации преобладает «Культура Задачи».

Если большее число получилось по пункту «Г», то в вашей организации преобладает «Культура Личности».

Учебное издание

КАЗ Евгения Михайловна

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Эффективная организация

Практикум

Издание подготовлено в авторской редакции

Оригинал-макет А.И. Лелоюр

Дизайн обложки Л.Д. Кривцовой

Подписано к печати 22.01.2021 г. Формат 60×84¹/₈.

Бумага для офисной техники. Гарнитура Times.

Печ. л. 5,5. Усл.-печ. л. 5,1. Тираж 100 экз. Заказ № 4585.

Отпечатано на оборудовании

Издательства Томского государственного университета

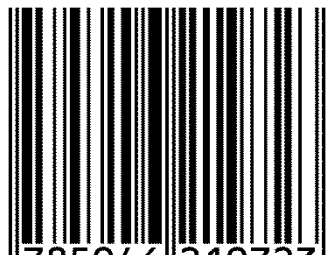
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36

Тел. 8+(382-2)–52-98-49

Сайт: <http://publish.tsu.ru>

E-mail: rio.tsu@mail.ru

ISBN 978-5-94621-972-3



9 785946 219723