



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Н.В. Кузнецова

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ
РУКОВОДСТВА, ЛИДЕРСТВА, КУЛЬТУРЫ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск
2021

Рецензенты:

кандидат философских наук,
директор ООО «Орион», г. Магнитогорск
А.Ю. Жилин

кандидат экономических наук, доцент,
заведующая кафедрой экономики,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им. Г.И. Носова»
А.Г. Васильева

Кузнецова Н.В.

Теория организации. Организационные аспекты руководства, лидерства, культуры [Электронный ресурс] : учебное пособие / Нина Владимировна Кузнецова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,38 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2194-8

Учебное пособие составлено в полном соответствии с программой курса «Теория организации». Пособие предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины «Теория организации». Издание содержит теоретический материал курса, дополненный схемами и таблицами, вопросы для самоконтроля, творческие и тестовые материалы, коммуникативные упражнения, список рекомендуемой для изучения литературы, глоссарий ключевых слов.

Издание предназначено для студентов для студентов направлений подготовки – 38.00.00 «Экономика и управление».

УДК 65.01+ 338

ISBN 978-5-9967-2194-8

© Кузнецова Н.В., 2021

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2021

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ	6
Организационные аспекты руководства	6
Лидерство в организации	28
Организационная культура	32
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»	39
Вопросы для закрепления теоретического материала	39
Тестовые материалы	41
Творческие задания.....	44
Ситуации для анализа.....	52
Коммуникативные упражнения.....	56
Практические работы	59
Психологические тесты и методики	68
ГЛОССАРИЙ.....	89
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	103

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях с целью обеспечения повышения эффективности деятельности и эволюции организации развитие организационных наук ориентировано на комплексное объединение теории организации и организационного поведения в новый вектор, что позволяет на общей концептуальной основе представить и развить законы и принципы организации на функционирование работников и групп в организациях [56]. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы и принципы, которым подчиняются социальные организации. Он обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в части проектирования и корректировки организационных систем, управления поведением сотрудников.

Теория организации как отдельное направление управленческой науки представляет собой изучение методологических, методических и практических аспектов, которые дают основу для формирования у обучающихся систематизированных знаний по управлению организацией, умения самостоятельно принимать управленческие решения для обеспечения эффективной хозяйственной деятельности. Изучаемый курс дает возможность осмысления знаний организационных законов, принципов, правил, необходимых для выработки современного организаторского и инновационного мышления, умения практического осуществления и применения навыков системного и комплексного подходов к решению значимых управленческих задач. Практическое применение теоретических положений – законов, закономерностей и сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил в организаторской деятельности позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы. Особое значение это имеет для современных отечественных предприятий, положение которых в условиях рыночной экономики коренным образом меняется [33,53].

«Теория организации» как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, работающих как на предприятиях и учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных органах управления. Овладение основами теории организации позволяет видеть любую проблему через систему-призму организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу.

«Теория организации» представляет собой фундамент или философию организаторской деятельности, в котором закладываются общекультурологические, мировоззренческо-методологические, философские

элементы подготовки будущего специалиста в области экономики и менеджмента, но и дается конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов; знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач. Она вооружает обучающихся знанием организационных законов, принципов, правил, требующих для выработки современного организаторского мышления, умений и компетенций практического осуществления.

«Теория организации» объединяет и области профессионального знания, в которых широко ведется научный поиск и специальные исследования, связанные с феноменом организации, влияние организаций на жизнь и поведение людей, постоянно накапливается фактический материал по развитию организаций, их преобразованию и соответственному изменению деятельности менеджеров и сотрудников.

Целями освоения дисциплины «Теория организации» являются:

- Формирование у студентов системного представления об организациях, их функциях, основных закономерностях их существования и развития.
- Понимание студентами современных взглядов на строение и функционирование организаций различных типов.
- Развитие навыков организационного проектирования, работы с элементами внутренней среды организации.
- Определение роли человека в организации и уточнение влияния основных организационных характеристик на поведение сотрудников.
- Подготовка студентов к предупреждению и разрешению сложных ситуаций и конфликтов при взаимодействии людей и групп в организации.
- Формирование у студентов аналитической позиции, позволяющей различать в организациях процессы, выделять менеджерские функции, их обеспечивающие; понимать основные закономерности существования и развития организационных систем.
- Освоение инструментов системного анализа, ситуационного и процессного подходов к управлению, а также использование институционального подхода при анализе организационных кейсов.
- Развитие навыков организационного проектирования по работе с элементами внутренней среды организации, управления поведением людей в организации, повышения их организационной эффективности как сотрудников организации.

В результате изучения курса «Теория организации» обучающийся должен знать:

- место теории организации в системе наук, объект, предмет теории организации,
- функции и сущностные признаки организации;
- основные подходы к исследованию организаций;

- основные понятия, позволяющие описывать процесс функционирования и развития организации (организационная структура, миссия, видение, стратегия, жизненный цикл и др.);
- основные законы организационного проектирования и развития организаций;
- сущность организационных систем, их отличительные особенности, системные свойства;
- строение организации, её структурные элементы, формы организационных структур;
- основы и особенности проектирования организационных систем и организационных структур;

уметь:

- применять современные концепции теории организации к анализу деятельности конкретных социальных организаций;
- характеризовать системные свойства организации;
- анализировать систему управления организацией и оценивать ее эффективность;
- характеризовать законы, принципы, регламентирующие функционирование и развитие организаций, обосновывать их влияние на деятельность организаций;
- анализировать элементы организационной структуры и оценивать ее эффективность;
- проектировать структурные элементы организации и обосновывать их выбор;

обладать навыками:

- приемами и навыками в разработке и применении управленческих решений в организации;
- методами реализации основных управленческих функций;
- методами оценки эффективности организационной структуры;
- навыками разработки проектной документации;
- способами проектирования и совершенствования организационной структуры на предприятии.

Курс «Теория организации» носит общенаучный и междисциплинарный характер и должен быть полезен всем студентам вне зависимости от их дальнейшего выбора конкретной концентрации, а также их образовательной и карьерной траектории. Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в рамках этой учебной дисциплины, должны дать им серьезные конкурентные преимущества на рынке труда.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Организационные аспекты руководства

Организация сегодня это хорошо отлаженный многофункциональный организм, подчиняющийся определенным законам и правилам поведения. Для

наиболее успешного функционирования современной организации требуется лицо - руководитель, который бы соединял в единое целое все направления деятельности компании, направлял и координировал данную деятельность. Т.е., результатом усилий руководителя является определенным образом сгруппированная, направленная и скоординированная работа других людей [29,40].

На рис. 1-2 представлены сущностные характеристики и особенности руководителя в организации.

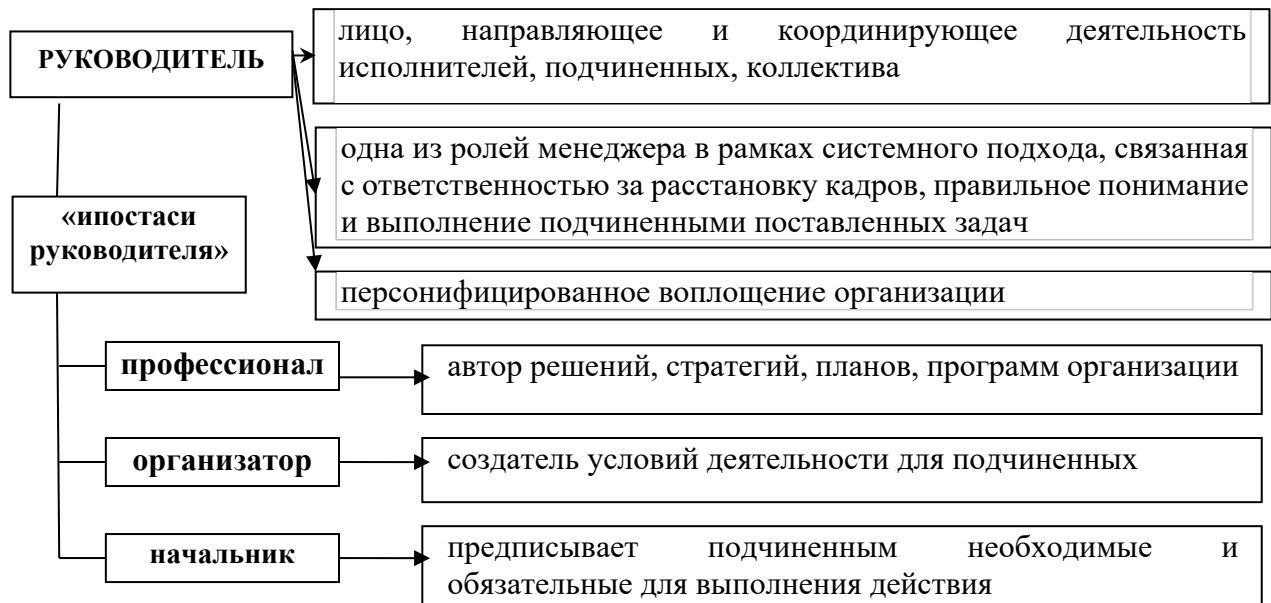


Рис. 1. Сущностные характеристики руководителя

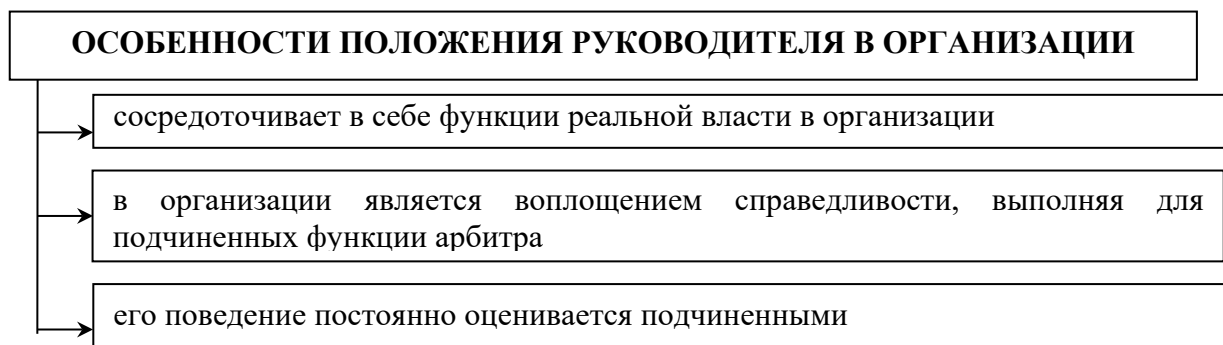


Рис. 2. Особенности положения руководителя в организации [40]

Руководителю (особенно крупной организации) приходится осуществлять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми — подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами.

В.Р.Веснин отмечает, что в различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные функции руководителя имеют неодинаковое значение.

Так в период создания или перестройки организации нужны *руководители-предприниматели*, формирующие концепцию развития, смело берущие на себя ответственные решения и риск последствий, и *руководители-лидеры*, увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие и направляющие на выполнение стоящих задач их способности. В период стабильного развития на первое место выдвигаются *руководители-плановики*, разрабатывающие исходя из текущих реалий планы и программы развития с «дозированным» риском, а также *руководители-администраторы*, осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность с помощью приказов, поощрения и наказаний [4,5].

Если говорить об организационных аспектах руководства, то необходимо отметить какими же качествами должен обладать современный руководитель. Некоторые исследователи называют более 200 необходимых руководителю качеств. Эти качества большинство специалистов разделяет на три группы (табл.1).

Таблица 1

Качества руководителя

Профессиональные	Личностные	Деловые
- высокий уровень образования, опыта, компетентности в профессии; - широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности; - стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию окружающей действительности; - поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение; - умение рационально использовать время, планировать свою работу	- высокие моральные стандарты; - физическое и психологическое здоровье; - высокий уровень внутренней культуры; - справедливость, честность; - отзывчивость, доброжелательность к людям; - оптимизм, уверенность в себе	- умение организовать деятельность подчиненных, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение; - коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения; - инициативность, оперативность в решении проблем, - способность сконцентрироваться на главном; - стремление к преобразованиям, нововведениям; - готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных

Профессиональные качества руководителя можно дополнить следующим перечнем сущностных характеристик:

- *практический интеллект* (способность мыслить критически и логично; быстро, гибко и эффективно использовать свои знания и опыт в решении практических задач);
- *социальный интеллект* (умение вести себя согласно ситуации, создавать при помощи общения атмосферу, наиболее благоприятствующую успеху дела);
- *адекватная самооценка* (способность к самонаблюдению, самоконтролю, критичности и коррекции своего поведения);
- *профессиональные знания* (менеджеры и руководители высшего уровня должны обладать профессиональными качествами, позволяющими: выявлять проблему с учетом ее взаимосвязей с другими задачами управления; принимать оптимальные решения с учетом мнения различных специалистов; оперативно руководить и контролировать работу сотрудников).

Существует много соображений относительно методологии и практики определения требований к качествам руководящих работников. В.В.Травин [40] приводит следующий общий перечень качеств, присущих современному руководителю.

Хороший руководитель — это человек:

- открытый, экстравертивный (обращенный вовне);
- любознательный, восприимчивый;
- решительный, ориентированный на результат;
- опытный, критически настроенный, терпеливо относящийся к ошибкам;
- обаятельный, спокойный, внушающий доверие;
- внимательный и добросердечный, готовый выслушать других;
- смелый, невозмутимый, гибкий, свободный от предрассудков;
- готовый способствовать развитию других.

Все многообразие требований к руководителям может быть сведено в три группы: мировоззренческие, деловые, нравственно-психологические.

Мировоззренческие качества. Мировоззрение человека — это система ценностей, которая определяется его знаниями, логикой мышления и поведения, должным образом ориентированной волей, вынуждающей действовать по внутреннему убеждению, так как повелевает долг и совесть. Под *мировоззренческими качествами* руководителя понимаются его идейные убеждения и взгляды, его преданность делу, его жизненная позиция (жизненная философия), которая образует определенную систему ценностей и идеалов.

Деловые качества. Под деловыми качествами понимается наличие у руководителя следующих способностей:

- способности находить кратчайший путь к достижению цели;
- способности к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;
- способности к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;
- способности высвобождать человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

Согласно В.В.Травину [40] обладающий деловыми качествами руководитель должен:

- 1) уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;
- 2) точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;
- 3) разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;
- 4) своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;
- 5) ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;
- 6) проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей;
- 7) оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности.

Организаторские способности руководителя выражаются прежде всего в следующем:

- в умении выделять и четко формулировать как перспективные, так и наиболее важные в каждой конкретной ситуации задачи;
- в умении своевременно принимать аргументированные решения и обеспечивать их выполнение;
- в умении согласовывать свои замыслы с условиями действительности;
- в умении организовать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;
- в умении постоянно и успешно сотрудничать с другими подразделениями и с органами контроля [40].

Хороший организатор, как правило, обладает острым и гибким умом, сочетающимся с сильной волей.

В настоящее время существует достаточно большое количество оснований, для выделения основных типов руководителей. Представим основные из них на рис.3.

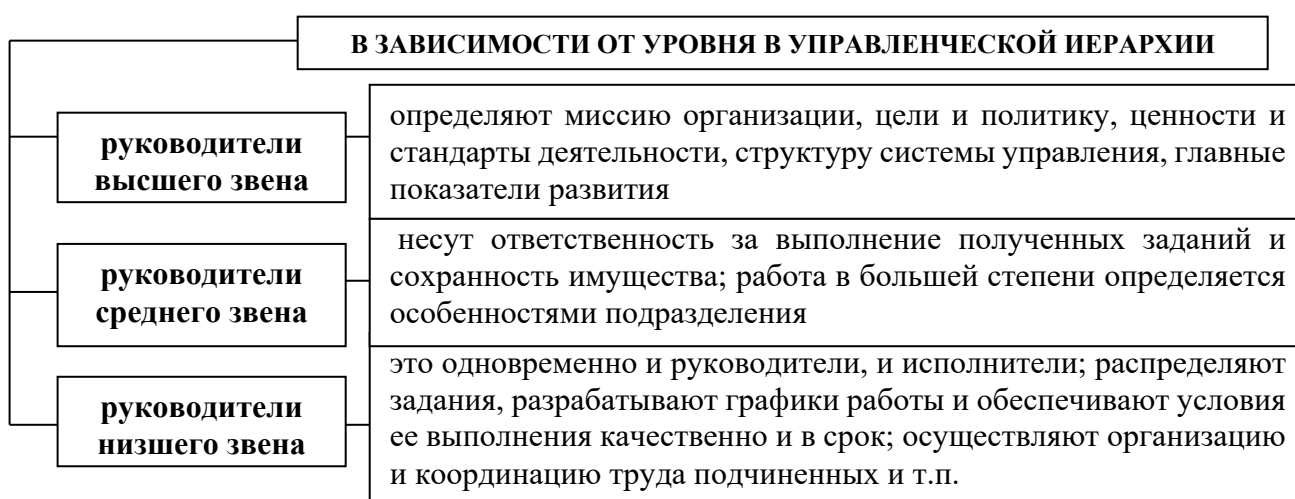


Рис. 3. Типология руководителей (начало)

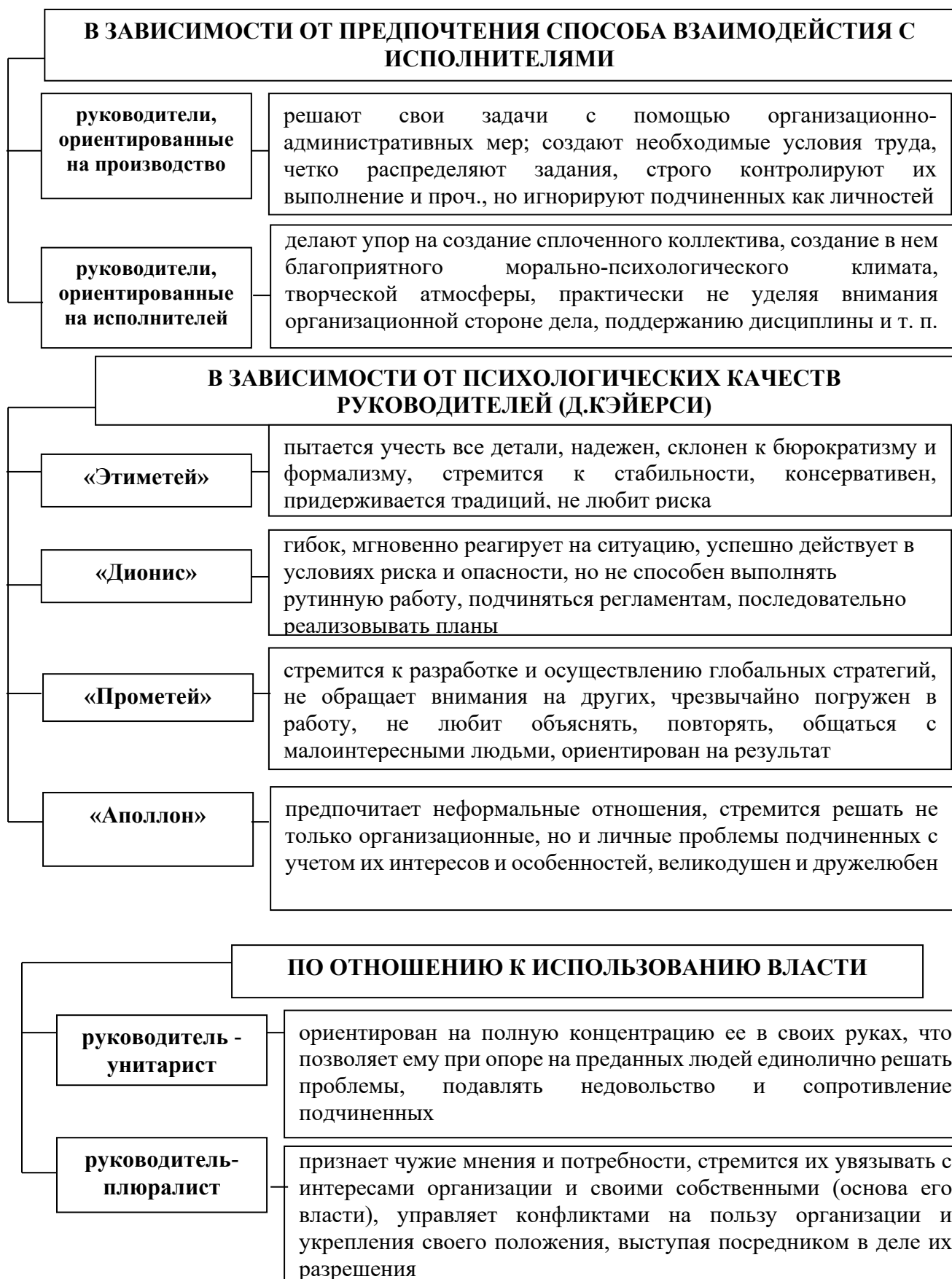


Рис. 3. Типология руководителей (продолжение)

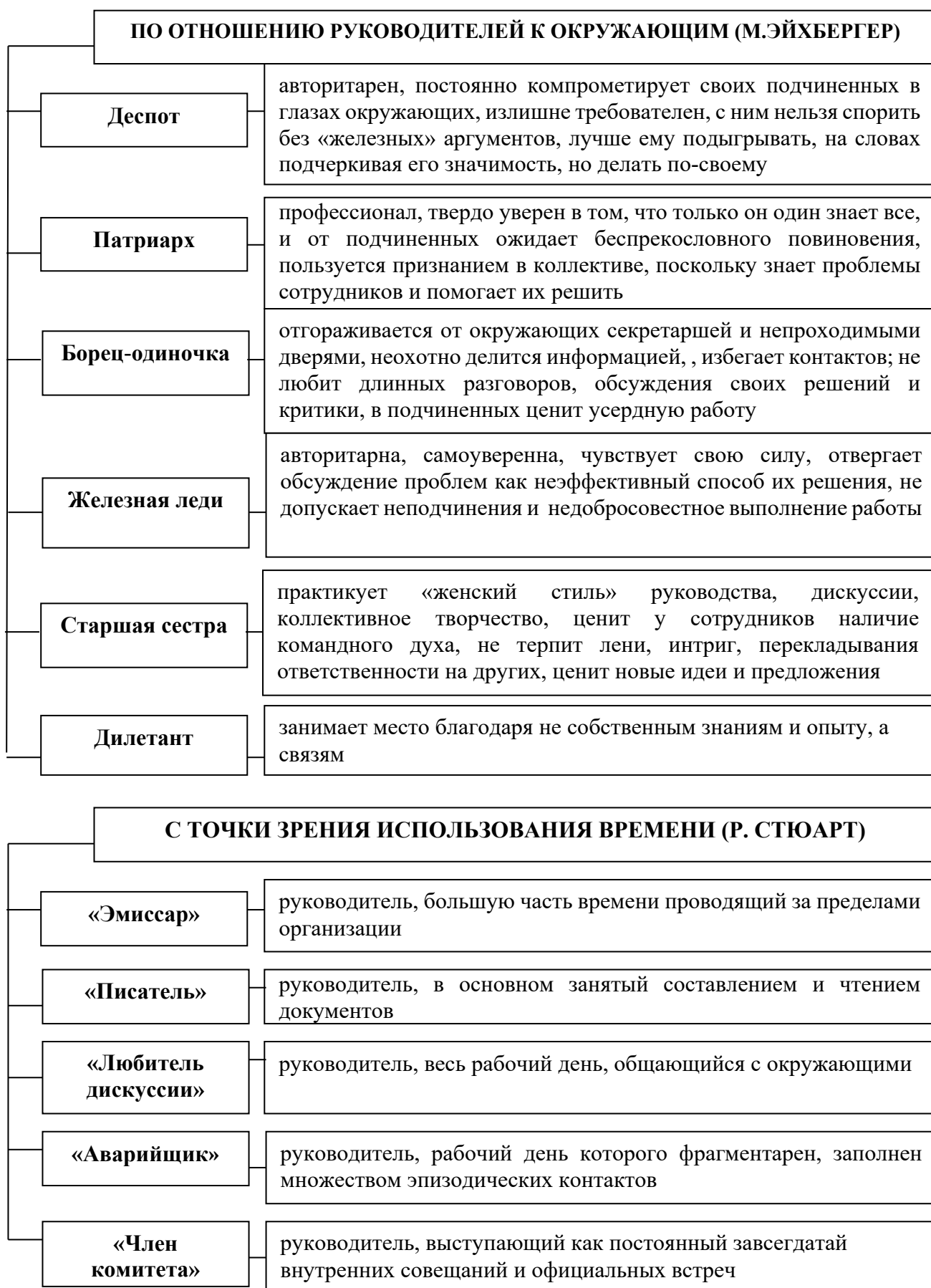


Рис. 3. Типология руководителей (окончание) [29,40]

Наиболее распространенным подходом к классификации руководителей является подход предложенный английскими учеными Р.Блейком и Дж.Моутоном.

При построении своей модели они исходили из комбинации двух основных типов ориентации руководителя: на производство и на исполнителя. Р.Блейк и Дж.Моутон считали, что в «чистом» виде каждый тип ориентации встречается как крайний случай, в основном же имеют место их комбинации, которые авторы отразили в таблице, получившей название управленческой решетки (рис.4).



Рис. 4. Управленческая решетка Р.Блейка и Дж.Моутона

На основе 81 возможного варианта сочетаний показателей степени проявления той и другой ориентации было выделено **5 базовых типов руководителей** (табл. 2).

Базовые типы руководителей
(по управленческой решетке Р.Блейка и Дж. Моутона)

Тип руководителя	Краткая характеристика (описание)
1.1. Объединенное руководство (руководитель, ни на что не ориентированный)	Такой руководитель просто стремится подольше сохранить свое место, а поэтому выполняет лишь минимум требуемого; не проявляет активности, избегает конфликтов, ни во что не вмешивается, уклоняется от самостоятельных решений, ожидая, что все уладится само собой или поступят указания сверху; подчиненным он предоставляет ограниченную свободу и право на инициативу (такая позиция характерна для людей, дотягивающих до пенсии или разочарованных в работе, как правило для фирмы они являются балластом)
1.9. Управление в духе загородного клуба (руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве)	Такой руководитель формирует коллектив работников, которых подбирает по принципу личной симпатии и на основе изучения их интересов и ожиданий создает условия для удовлетворения потребностей и поддержания благоприятного морально-психологического климата; он старается решать возникающие проблемы, сглаживать конфликты, поощрять и поддерживать подчиненных, быть на дружеской ноге со всеми; он не спешит проявлять требовательность и инициативу, избегает решительных действий, а акцент делается на коллективные, устраивающие всех решения, не нарушающие привычного уклада жизни
9.1. Власть – подчинение (руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям)	Это профессионал, знающий, как достичь поставленной цели, добивающийся ее любой ценой; он полностью сосредоточивает в своих руках власть, единолично принимает все решения, не признает чужих мнений; постоянно вмешивается в дела подчиненных, навязывает им свою волю и требует слепого послушания
9.9. Групповое управление (руководитель, осуществляющий синтез приоритетов)	Данный руководитель энергичен, уверен в своих силах, решителен, находится в процессе постоянного поиска; создает коллектив творчески мыслящих сотрудников, объединенных общими интересами, помогает им раскрыть свои способности, создает необходимые условия для самостоятельной работы, поддерживает благоприятный морально-психологический климат, способствует широкому обмену информацией и мнениями, концентрирует внимание на реальных

Тип руководителя	Краткая характеристика (описание)
	проблемах, стремится к согласию и взаимопониманию в коллективе
5.5 Организационное управление (руководитель промежуточного типа)	Такой руководитель избегает конфликтов, соблюдает принятый порядок и традиции, стремится не выделяться и производить хорошее впечатление на всех; решает проблемы, механически соединяя элементы обоих подходов; направляет работу исполнителей путем убеждения, информирования, инструктирования, постановки задач, делегирования полномочий; предпочитает неформальные отношения с подчиненными

В табл. 3 представлены различия между руководителями вчерашнего дня и современными руководителями.

Таблица 3

Различия между руководителями вчерашнего дня и современным руководителем [3]

Руководитель вчерашнего дня	Современный руководитель
Исходит из интересов фирмы	Исходит из интересов дела
Ставит цель исходя из внутренних возможностей фирмы	Ставит цель исходя из возможностей, предоставляемых окружением, и ищет необходимые для ее достижения ресурсы внутри фирмы и за ее пределами
Принимает условия и нормы деятельности как неизменные, внешне заданные ограничения	Рассматривает условия и нормы деятельности как нечто, что можно при необходимости менять
Относится к людям как инструменту, с помощью которого он должен решать поставленные задачи	Относится к людям как к команде единомышленников, которая должна с его помощью решать поставленные задачи
Связан с окружением опосредованно, чрез организацию и должность	Связан с окружением непосредственно, через собственную активную деятельность
Рассматривает организацию как средство решения задач	Ощущает себя частью организации

Определяя цели своей работы и оценивая приоритетность управленческих задач, каждый руководитель предстает в особой профессиональной роли. Существует несколько типологий управленческих ролей, среди которых наибольший интерес представляют две.

Одна из них - **психологическая ролевая типология руководителей**, созданная Л. Д. Кудряшовой. Она включает восемь ролевых типов:

1. *«Регламентатор»* — стремление к исчерпывающей регламентации деятельности подчиненных, ориентация на формальные процедуры и документы.

2. *«Коллегиал»* — ориентация на коллективные формы принятия решений и системы размытого контроля.

3. *«Показушник»* — приоритет оперативного реагирования на быстро меняющуюся ситуацию, смена критериев оценки и способов построения отношений в зависимости от конъюнктуры.

4. *«Объективист»* — ориентация на внешние факторы, находящиеся за пределами управленческой системы.

5. *«Формалист»* — перенос ответственности на процедуры, «затягивание» решения вопросов.

6. *«Максималист»* — ориентация на максимально возможный результат, вне зависимости от того, насколько он необходим, завышение требований.

7. *«Организатор»* — ориентация на решение базовых управленческих задач: расстановка кадров, планирование и техническое обеспечение.

8. *«Диспетчер»* — стремление к решению всех мелких текущих проблем, смешение представлений об уровнях руководства []Кузн МЕН.

В основе руководства людьми находится влияние, т. е. воздействие оказываемое на подчиненных с целью изменения их поведения. Сущностные характеристики власти представлены на рис. 5.

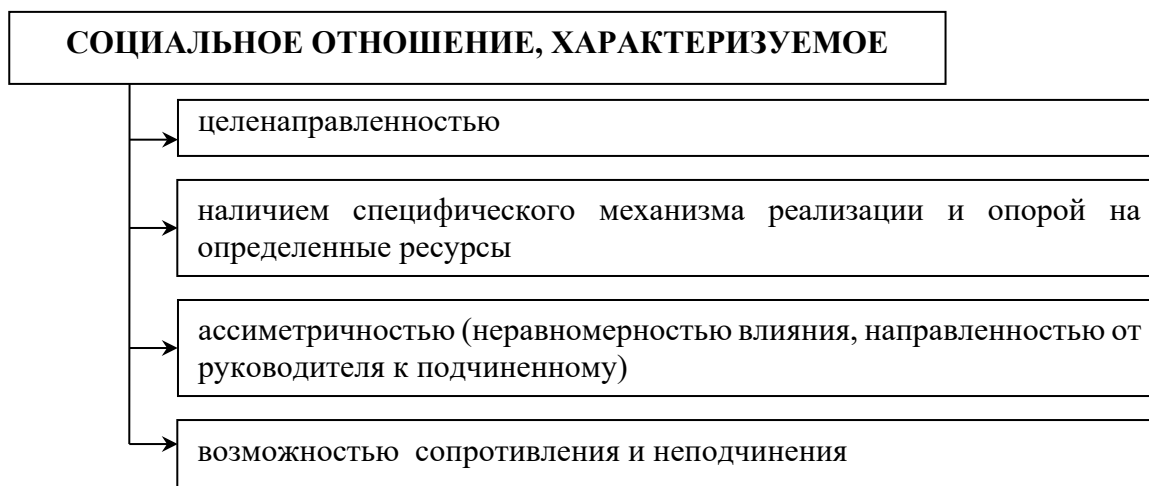


Рис. 5. Сущностные характеристики власти [29,40]

Власть реализуется в управлении как совокупность полномочий, компетентности и лидерства. Признаки и ресурсы власти в организации представлены на рис. 6-7.

С помощью власти происходит распределение и перераспределение ресурсов в организации, а действия членов организации направляются на достижение общей цели. Власть также выступает как мощное средство координации деятельности всех подразделений компании.

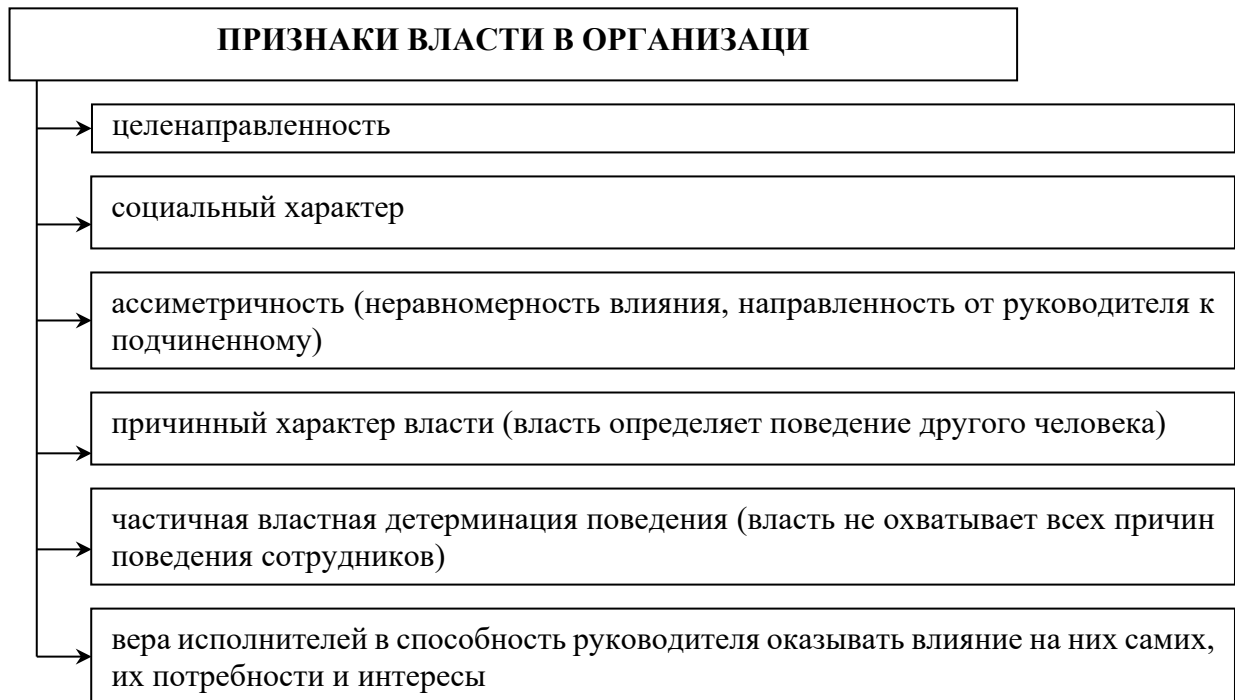


Рис. 6. Признаки власти в организации



Рис. 7. Ресурсы власти

Известно достаточно большое количество классификаций власти.
По направленности власть может быть: позитивной и негативной.
Власть бывает: формальной и реальной (рис. 8).

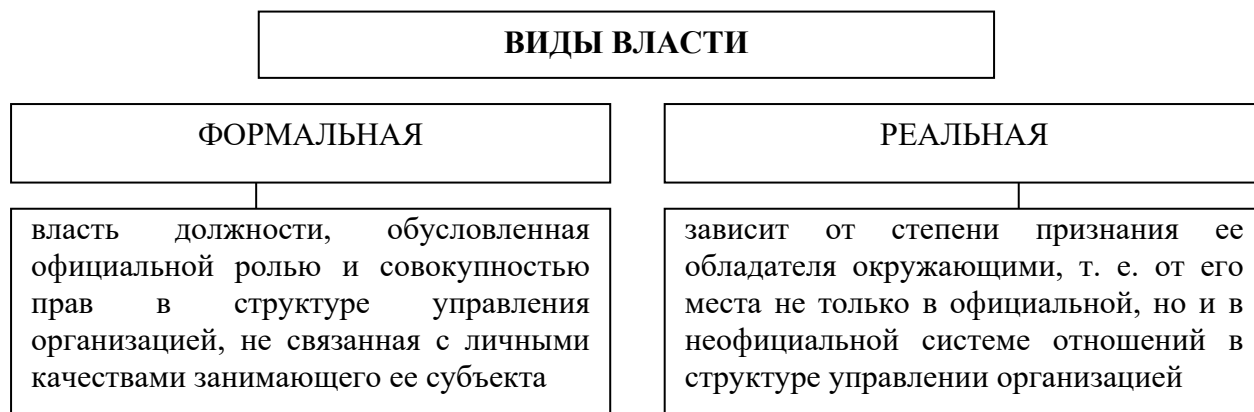


Рис. 8. Виды власти в организации

Одной из наиболее распространенных в теории управления является - **классификация Френча и Рейвена (табл.4).**

Таблица 4

Характеристика типов власти

Тип власти	Условия	Характерные особенности	Инструменты реализации
<i>Власть, основанная на принуждении</i>	Предполагает веру подчиненного в то, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо насущной потребности или сделать какие-то неприятности	✓ особенно хорошо срабатывает в условиях неудовлетворенности у подчиненных первичных потребностей ✓ Позволяет быстро, без особых затрат обеспечить нужную работу подчиненных ✓ Очень рискованна, предрасполагает к ответным действиям сотрудников ✓ характеризуется внешней покорностью подчиненных, вызывает у них скованность, страх, месть, отчуждение ✓ Приводит к понижению производительности труда, неудовлетворенности в работе и текучести кадров.	экономические, организационные, директивный автократический методы управления

Тип власти	Условия	Характерные особенности	Инструменты реализации
		✓ Требуется хорошо отлаженный контроль	
Власть, основанная на вознаграждении	исходит из условия, что подчиненный уверен в возможностях руководителя удовлетворить его потребности и доставить удовольствие	✓ Действует как в зоне, так и вне зоны должностных обязанностей подчиненных ✓ недостатком являются большие материальные и нематериальные затраты для удовлетворения возрастающих потребностей подчиненных, а также сложность определения нужного вида вознаграждения	преимущественно экономическими, социально-психологическими и формально-неформальными методами управления
Законная (традиционная) власть	предполагает разумную веру подчиненного в навыки руководителя; в то что влияющий имеет право отдавать приказание, а его долг – подчиняться им	✓ Действует только в зоне устойчивых традиций организации ✓ Вызывает у подчиненных противодействие, если деятельность выходит из этой зоны ✓ При правильном использовании способствует сплочению коллектива, снижению текучести кадров ✓ Снижает инициативу и творчество сотрудников, требует постоянства выполнения льгот и поощрений согласно традициям организации	экономические, организационные, формально-неформальные и демократические методы управления
Экспертная власть	предполагает разумную веру подчиненного в специальные навыки руководителя	✓ самая неустойчивая ✓ действует до тех пор, пока у подчиненного сохранена вера в компетентность руководителя	социально-психологические, деловые, формально-неформальные, демократические методы управления
Власть примера (власть харизмы, эталонная власть)	основана на свойствах личности руководителя и	✓ базируется на утверждении о том, что люди чаще испытывают влияние	социально-психологические, деловые, формально-

Тип власти	Условия	Характерные особенности	Инструменты реализации
	его способности привлекать сторонников	тех, кто обладает теми чертами характера, которые хотелось бы иметь им	неформальные, демократические методы управления

Приведенная типизация власти является условной. Руководители, как правило, обладают их комплексом. Влияние руководителя будет тем устойчивее, чем большим количеством типов власти он владеет.

На практике власть реализуется в процессе руководства, т. е. деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации (подразделения). Умение руководить это прирожденное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни.

На рис. 9-11 представлены основные характеристики руководства.

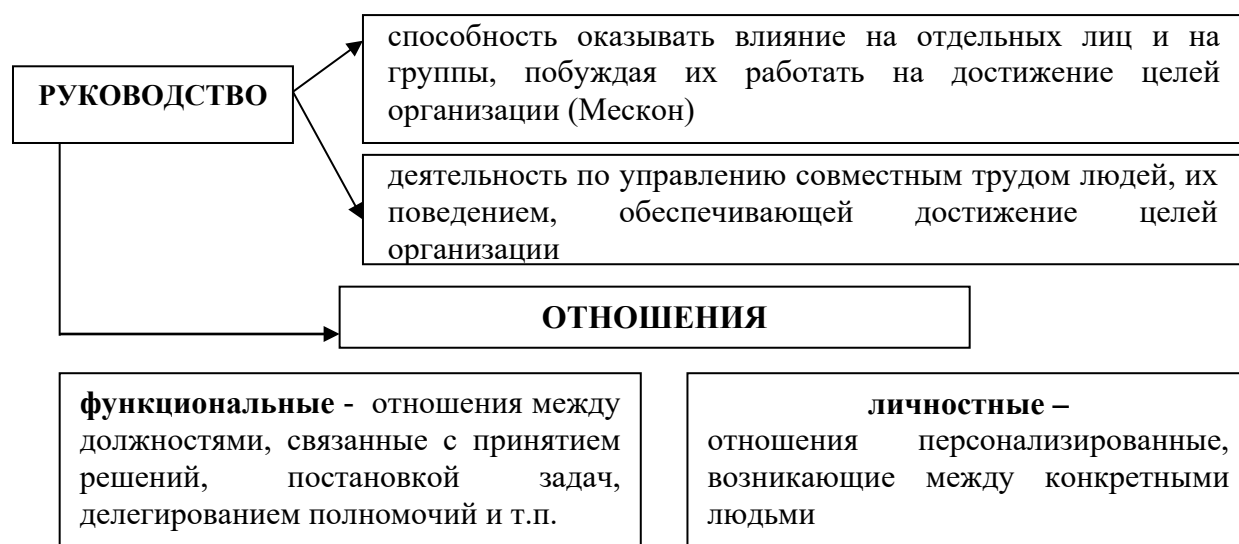


Рис. 9. Основные характеристики руководства

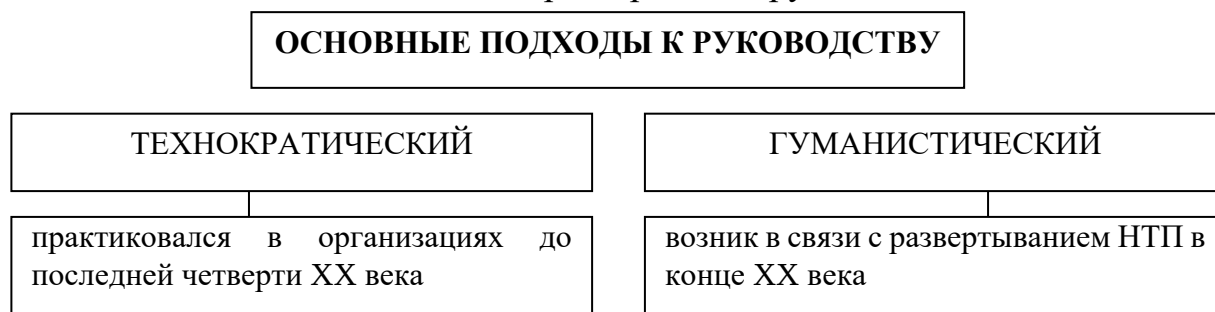


Рис. 10. Основные подходы к руководству

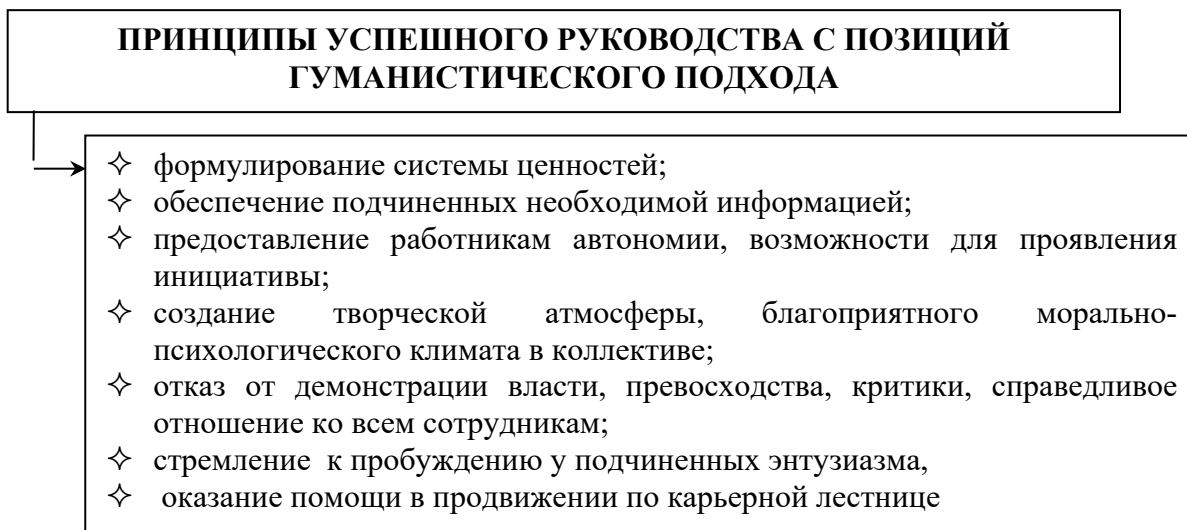


Рис. 11. Принципы успешного руководства

На процесс руководства влияют как объективные условия, возле руководителя, так и субъективные моменты. Правильное руководство предполагает сочетание научных правил и процедур и искусства их применения. Управлять подчиненными труднее всего, потому что они самый трудный объект для этого. «Правильное» поведение исполнителей обусловлено, прежде всего «правильным» поведением руководителя. Основные ошибки при воздействии на подчиненных представлены на рис. 12 .

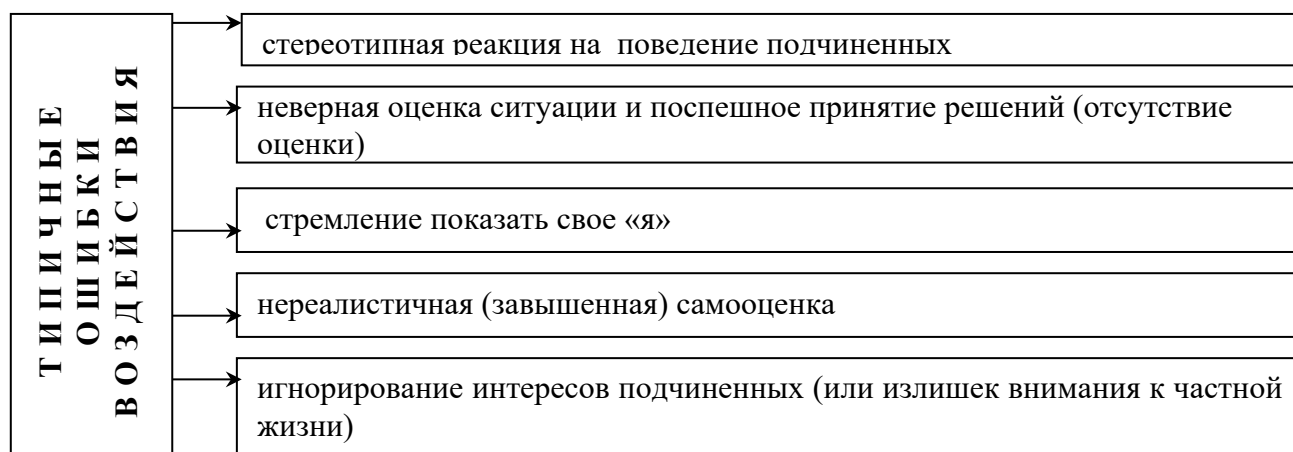


Рис. 12. Типичные ошибки при воздействии на подчиненных

Кроме этого, необходимо учитывать также виды и формы управленческого воздействия на подчиненных (рис. 13-14).

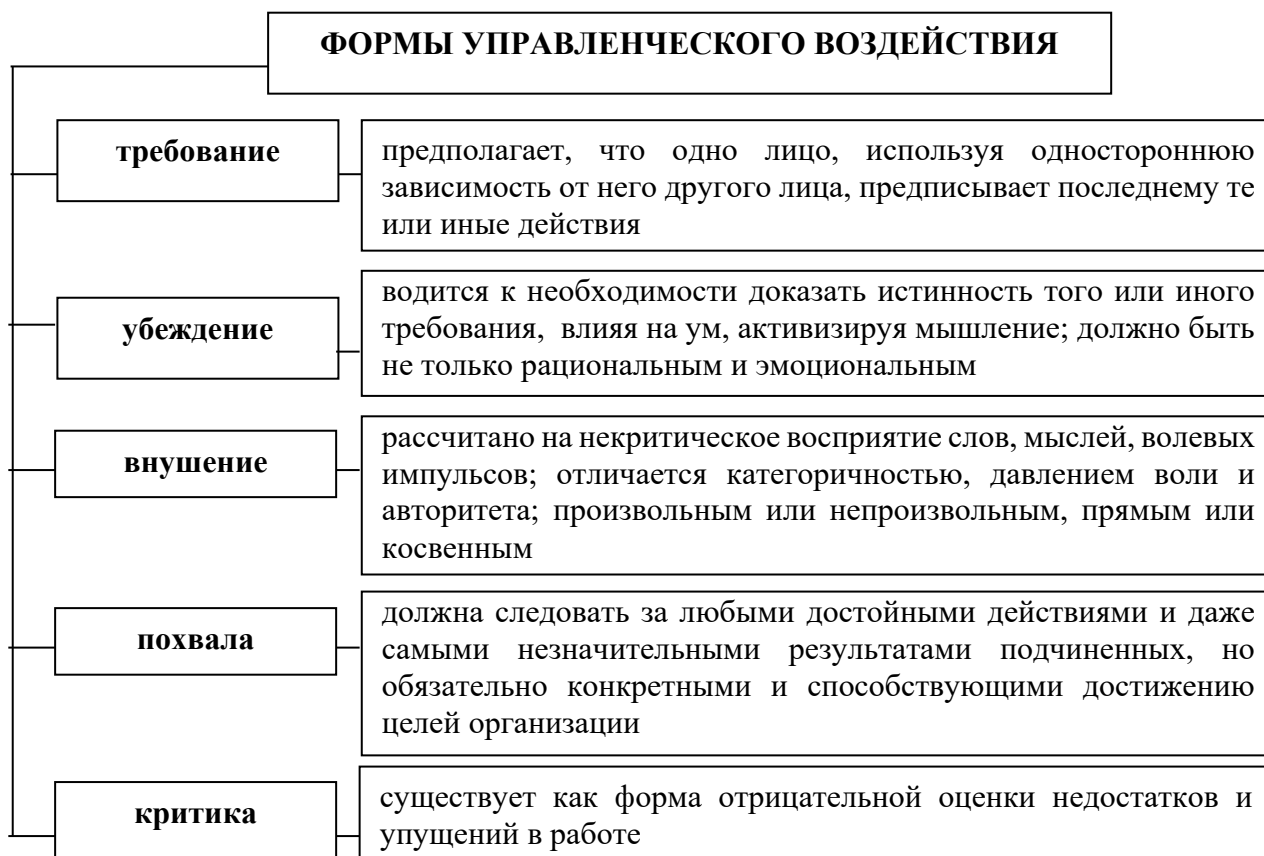


Рис. 13. Формы управленческого воздействия

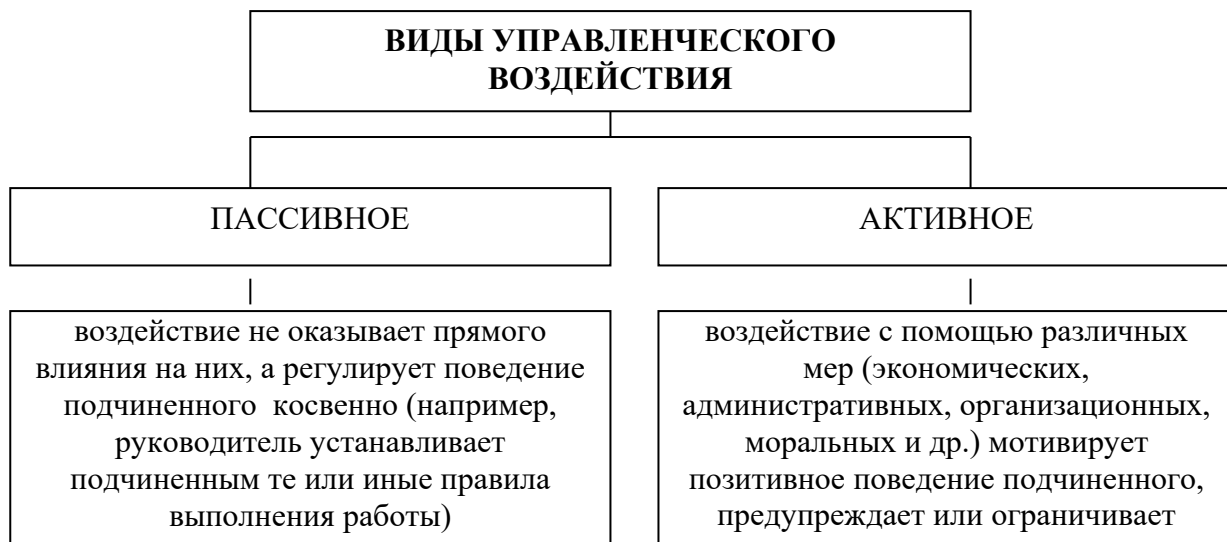


Рис. 14. Виды управленческого воздействия

В современной литературе синонимично употребляются два термина: «стиль управления» и «стиль руководства». Между тем речь идет хотя и о близких, но различающихся понятиях.

На рис. 15 представлены сущностные характеристики понятия «стиль управления».



Рис. 15. Сущностные характеристики стиля управления (начало)

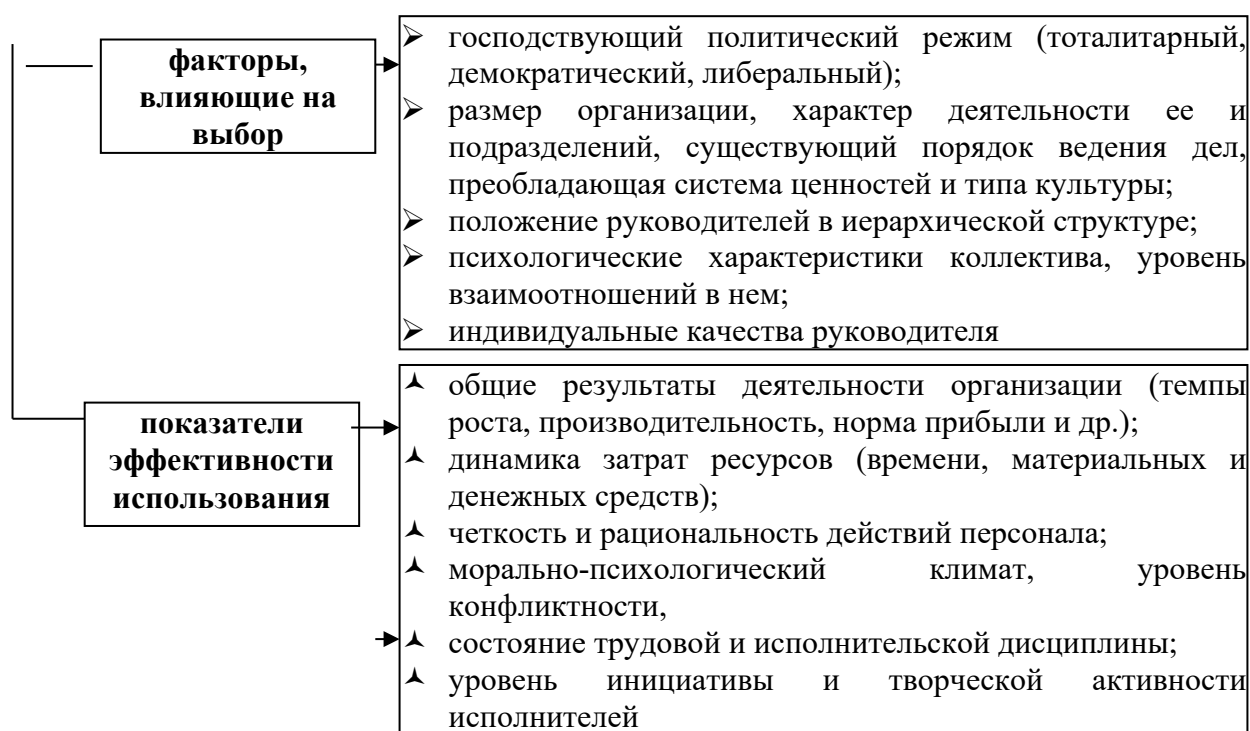


Рис. 15. Сущностные характеристики стиля управления (окончание)

Существует много классификаций стилей руководства (рис. 16-17).



Рис. 16. Классификация стилей руководства

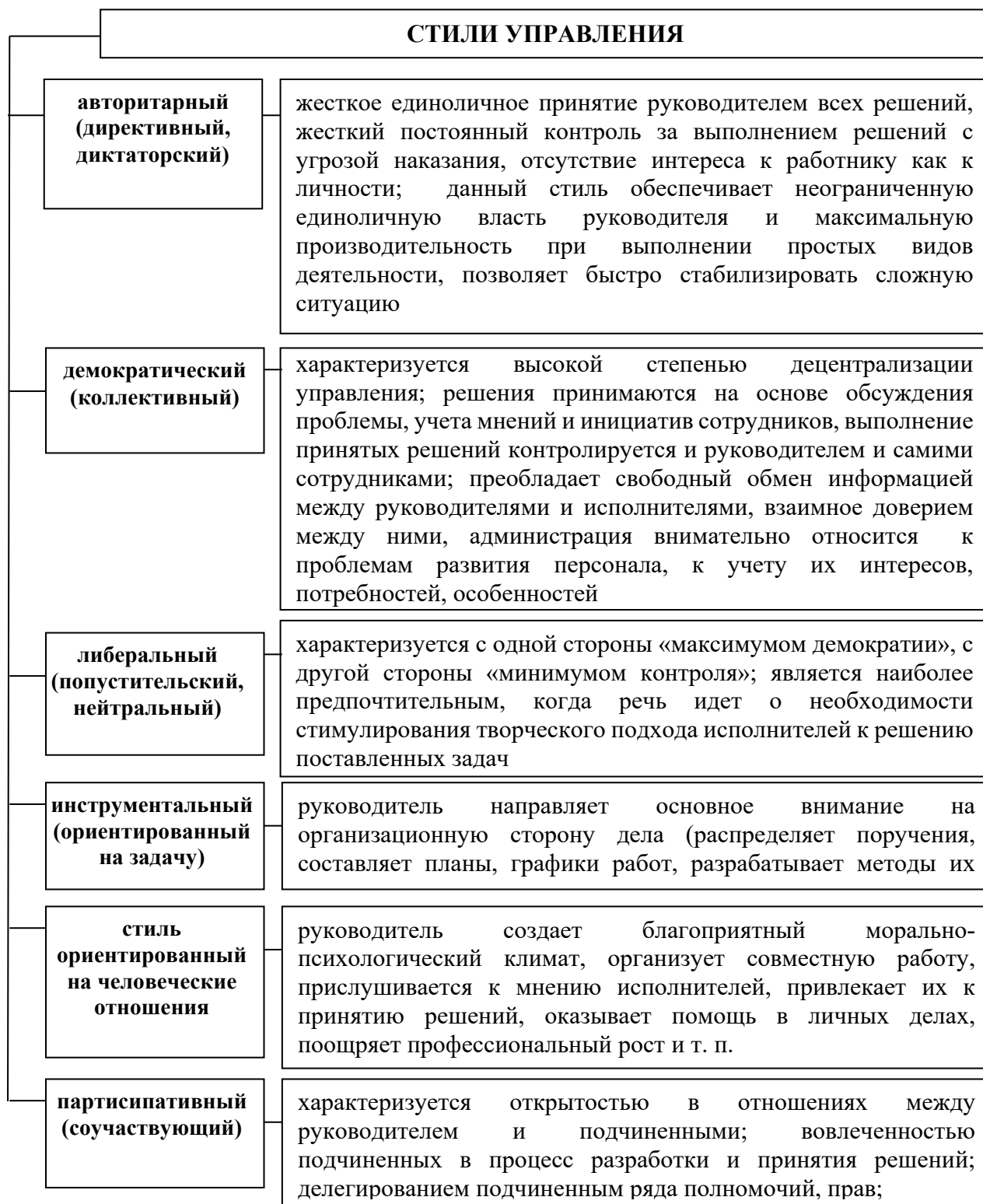


Рис. 17. Основные стили управления [29,40]

Отличаются они друг от друга условиями, которые лежат в их основе, и степенью декомпозиции видов поведения руководителя между крайними его проявлениями.

Исследования, проведенные в университетах Огайо и Мичигана привели к созданию матричного метода определения стиля руководства. Матрица стилей

руководства, созданная Р. Блейком и Дж. Моутоном в 1966 г представляет собой сочетание различных комбинаций двух подходов к управлению: руководство с заботой о людях и упором на процесс производства. Матрица представляет собой пересечение двух шкал по девять делений на каждой и образуемую ему сетку (выше мы уже рассматривали данную матрицу). Согласно данной матрице ученые выделили следующие стили руководства:

- 1.1) примитивное руководство (или отдых на работе);
- 1.9) социальное руководство;
- 5.5) производственно-социальное управление;
- 9.1) авторитарное руководство;
- 9.9) командное руководство.

Наиболее распространенной является классификация, предусматривающая выделение трех основных стилей руководства (табл. 4)

Таблица 4

Сравнительная таблица основных стилей руководства [3]

Объект сравнения	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либерально-бюрократический
Способ постановки целей и принятия решений	Единоличный	Группой при консультации руководителя	Индивидами или группой при участии руководителя или без него
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры /угрозы
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Допускается	Поощряется и используется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные	Квалифицированные	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию	Активно поддерживает	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Жесткое, требовательное	Доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Формальные, жесткие	Разумные	Неопределенные
Способы стимулирования	Административные	Экономические	Моральные/ силовые
Атмосфера	Напряженная	Свободная	Свободная / произвол
Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная/ низкая
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий/никакого
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность	Высокое качество	Творчество/ безразличие

Независимо от используемого стиля руководства, каждый менеджер должен помнить, что он является воспитателем своих подчиненных [28].

При выборе стиля руководители используют следующие критерии (рис. 18).

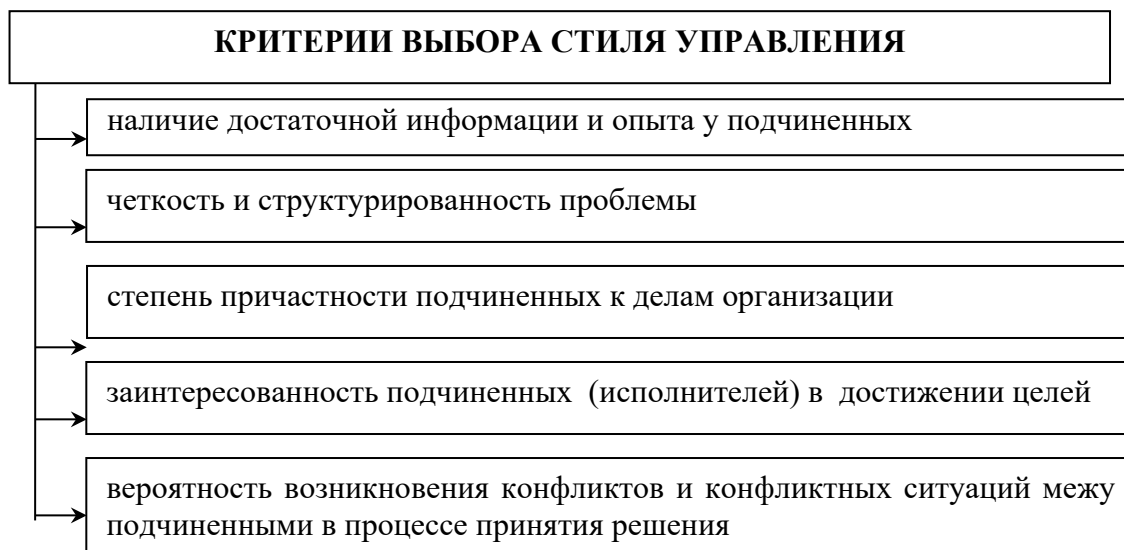


Рис. 18. Критерии выбора стиля управления руководителем

В реальной управленческой деятельности, характеризующейся большим разнообразием ситуаций, необходимостью одновременного учета большого количества условий и факторов, хороший руководитель должен варьировать применением всех стилей и методов управления. Для того, чтобы гибко использовать преимущества каждого, ему нужно знать их достоинства и недостатки, сферы их рационального применения.

Лидерство в организации

Современные организации, добивающиеся успеха, отличаются от неуспешных, главным образом, тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер. На рис. 19 представлена трактовка понятия «лидерство», а также перечислены основные концепции лидерства.

Лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. Более подробно теории лидерства рассмотрены в [3,6, 7,21,22,29,39,40 и др.].

Лидерство является функцией социальной среды, персонифицированной в отдельной личности, которой доверяют остальные и которая в наибольшей степени способна решить назревшие задачи. На рис. 20 представлены виды лидерства с точки зрения выполнения интересов организации.

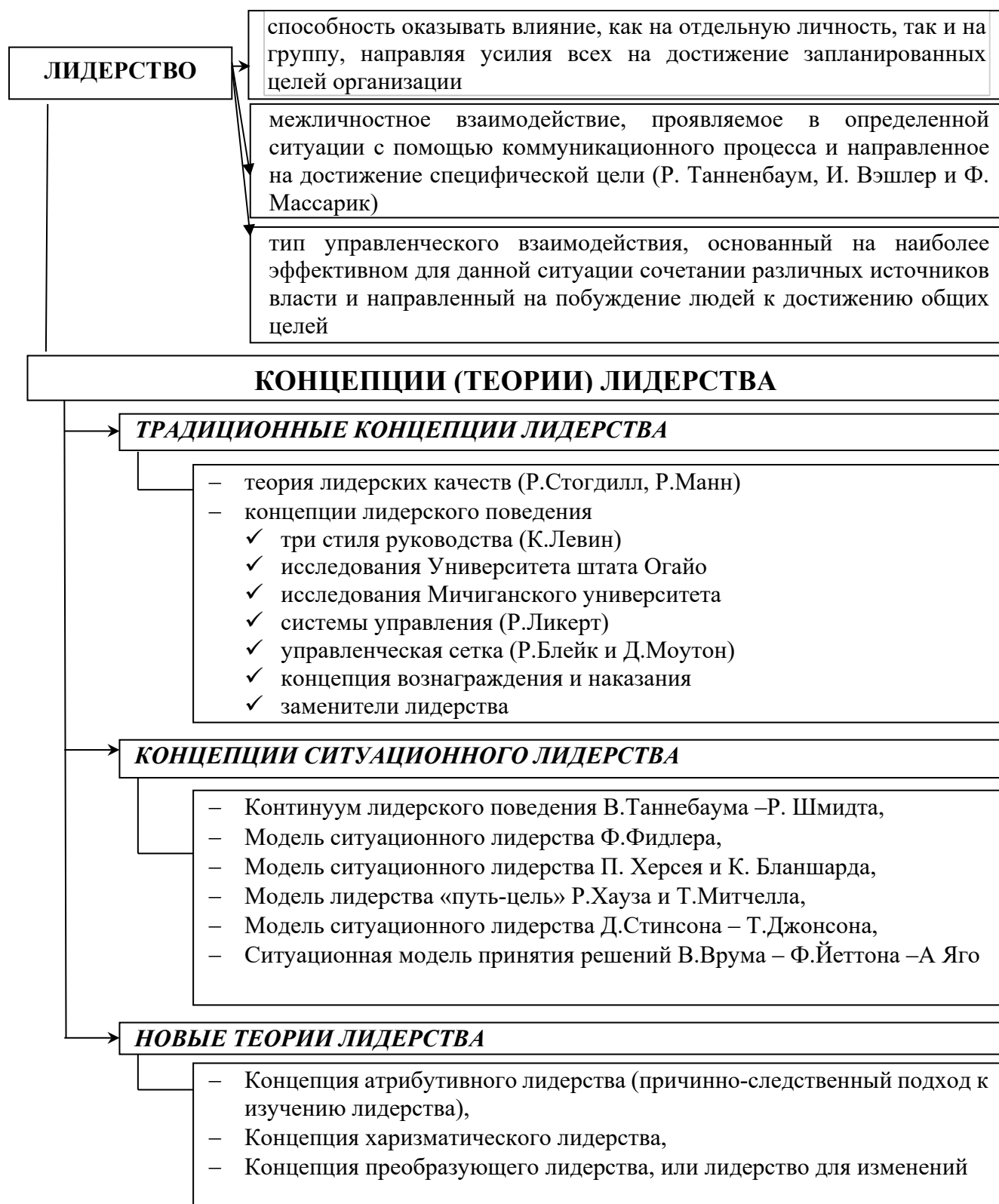


Рис. 19. Понятие лидерства в менеджменте [21,22,29,39,40, 43.44,45]

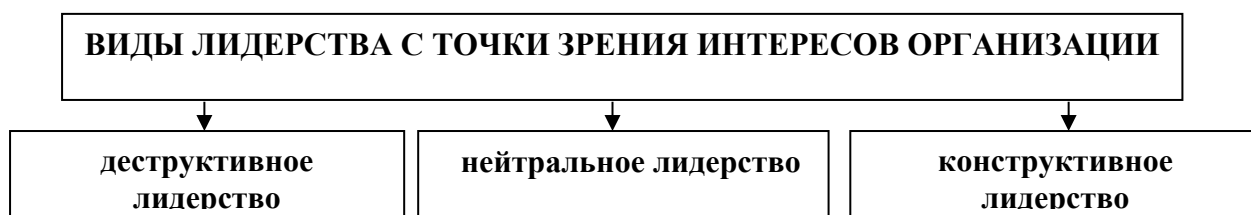


Рис. 20. Виды лидерства в организации

В настоящее время можно говорить о достаточно большом количестве подходов к классификации лидеров в организации (рис. 21-22).

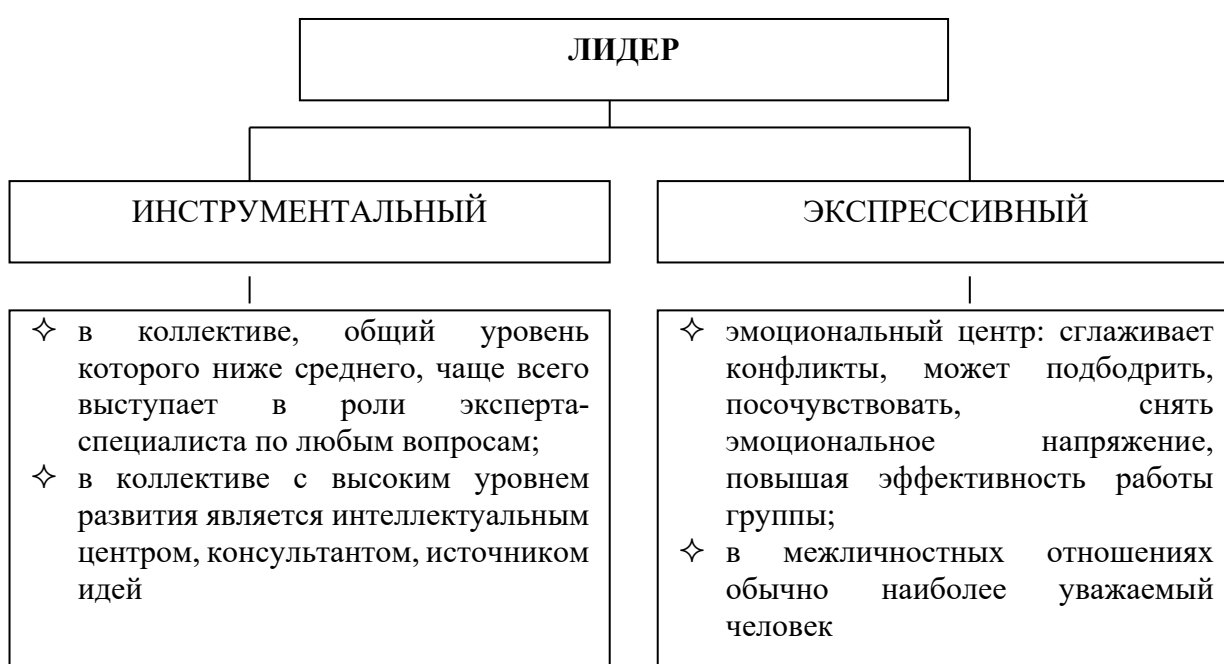


Рис. 22. Лидер в организации

Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

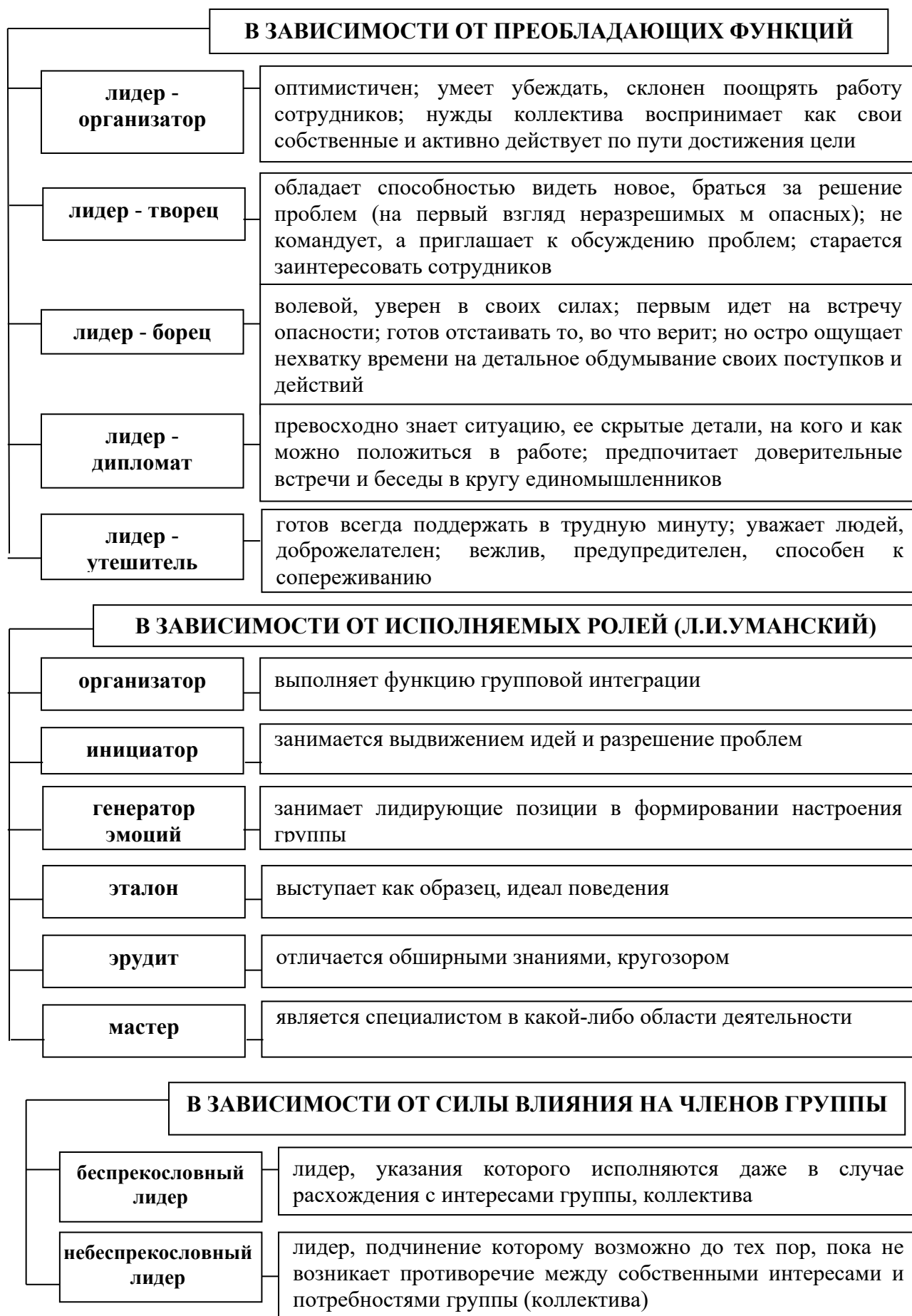


Рис. 21. Виды лидеров в организации

В заключении следует выделить основные различия между лидерством и руководством:

- 1) Разновидности власти: у лидера — личностная власть, у руководителя — совокупность личностной и статусной при приоритете статусной.
- 2) Лидерство связано с регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих неофициальный характер, а руководство является средством регулирования отношений в рамках социальной организации.
- 3) Лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, характеризуется относительной стабильностью функций и проявлений, тогда как руководство представляет собой процесс целенаправленной и контролируемой деятельности социальных организаций и институтов и отличается большей стабильностью и постоянством в своих проявлениях.
- 4) Процесс принятия решений в системе руководства носит более сложный и многократно опосредованный характер, чем в условиях лидерства.
- 5) В чистом виде представители какого-либо стиля руководства фактически не встречаются. Речь идет о тяготении руководителя к одному из стилей.

Организационная культура

Под организационной культурой понимается система общих ценностей, традиций, убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействие друг с другом и окружающими, передающихся из поколение в поколение [1,2,3,8,10,12,27,31,42,48,54,55,56,57,58,59,60 и др.].

Организации находятся под влиянием культуры и среды.

По существу культура представляет собой осознанно или неосознанно воспринимаемый людьми образ их жизни и деятельности в организации. Культура является стабилизирующим и цементирующим фактором, это тот контекст, та обстановка, под влиянием которых протекают все организационные процессы.

Культура организации, как многомерное образование иерархична, имеет несколько уровней:

- поверхностный образует правила поведения людей и вещественные атрибуты – эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги;
- промежуточный составляют укоренившиеся ценности и верования;
- глубинный уровень представлен философией организации. (Философия – ключевые ценности организации).

Культура организации состоит из относительно самостоятельных локальных субкультур:

- сфер деятельности (культура производства, сбыта, финансов);
- её отдельных видов (культура управления, культура труда);
- материально-вещественных факторов (культура условий труда);
- социальных групп (культура руководителей, специалистов, рабочих);

- межличностных отношений (культура общения) [57].

Культуры и субкультуры различных организаций описываются определенными параметрами т.е. общими признаками, позволяющими их сопоставлять.

Основными признаками, параметрами организационной культуры являются:

- отношение членов организации к новому, к переменам;
- ориентированность на решение личных проблем или производственных задач;
- степень централизации принятия решений; стиль руководства;
- степень формализации и регламентированности деятельности, подчинение её планам, правилам и процедурам;
- социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными;
- соотношение коллективизма и индивидуализма;
- ориентация людей на сотрудничество или соперничество;
- отношение к женщинам и слабым;
- принципы оценки и вознаграждения и пр. [54,57,62].

Культура по отношению к организации выполняет ряд важных функций (табл.5).

Таблица 5

Функции организационной культуры

Функции	Содержание
<i>регулирующая</i>	обеспечивает соблюдение участниками организации правил и норм поведения, взаимодействие с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность конфликтов. Она считается основной.
<i>интегрирующая</i>	объединяет людей, формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею, поддерживает необходимый социально-психологический климат, что привлекает к ней других лиц;
<i>охранная</i>	состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы
<i>коммуникационная</i>	облегчает установление межличностных контактов, взаимопонимания, что ускоряет обмен информацией и экономит управленческие затраты;
<i>адаптивная</i>	облегчает приспособление людей к организации, друг к другу на основе общих норм поведения;
<i>ориентирующая</i>	способствует осмыслению событий и связи между ними, направляет деятельность организации в нужное русло, придает общий смысл их поведению;
<i>воспитательная</i>	основывается на формировании образцов поведения, необходимых организации
<i>мотивационная</i>	создает необходимые стимулы для действий, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей
<i>ассимиляционная</i>	облегчает привлечение и использование всего лучшего, полезного организации

Функции	Содержание
<i>функция формирования имиджа</i>	создание образа организации в глазах окружающих

Составлено на основе [5,6,10,11,27,31,34,35,36,48,60].

Существует довольно много классификаций организационных культур.

Рассматривают типы организационных структур с точки зрения таких параметров как: источник власти, отношения к персоналу, особенностей реализации персоналом стратегии фирмы, специфики поведения участников и их мотивации, психологических особенностей и т.д. (подробнее типы организационных культур будут рассмотрены на практическом занятии).

Другой вид классификации организационных культур, предложенный Р. Акоффом, включает четыре типа (рис. 23, таблица 6).

Таблица 6

Типы организационной культуры Р.Акоффа

Тип культуры	Характерные особенности
Корпоративный тип (отношения автократии).	Характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и выбору методов в их достижения. Типовым примером такой культуры являются традиционно управляемые корпорации с централизованной структурой
Консультативный тип (отношения типа «доктор – пациент»).	1) Для них присуща высокая степень привлечения работников к установлению целей, но низкая степень их привлечения к выбору методов их достижения. Примером являются институты социальных и других услуг (лечебные и учебные заведения).
Партизанский тип (отношения автономии).	1) Им свойственна низкая степень привлечения работников к установлению целей, но высокая степень привлечения сотрудников к выборам методов их достижения. Примером могут быть кооперативы, творческие союзы, клубы.
Предпринимательский тип (отношения демократии).	Степень привлечения работников и к установлению целей и методов их достижения – высокая. Типовым примером являются группы и организации, управляемые «по целям» или «по результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды

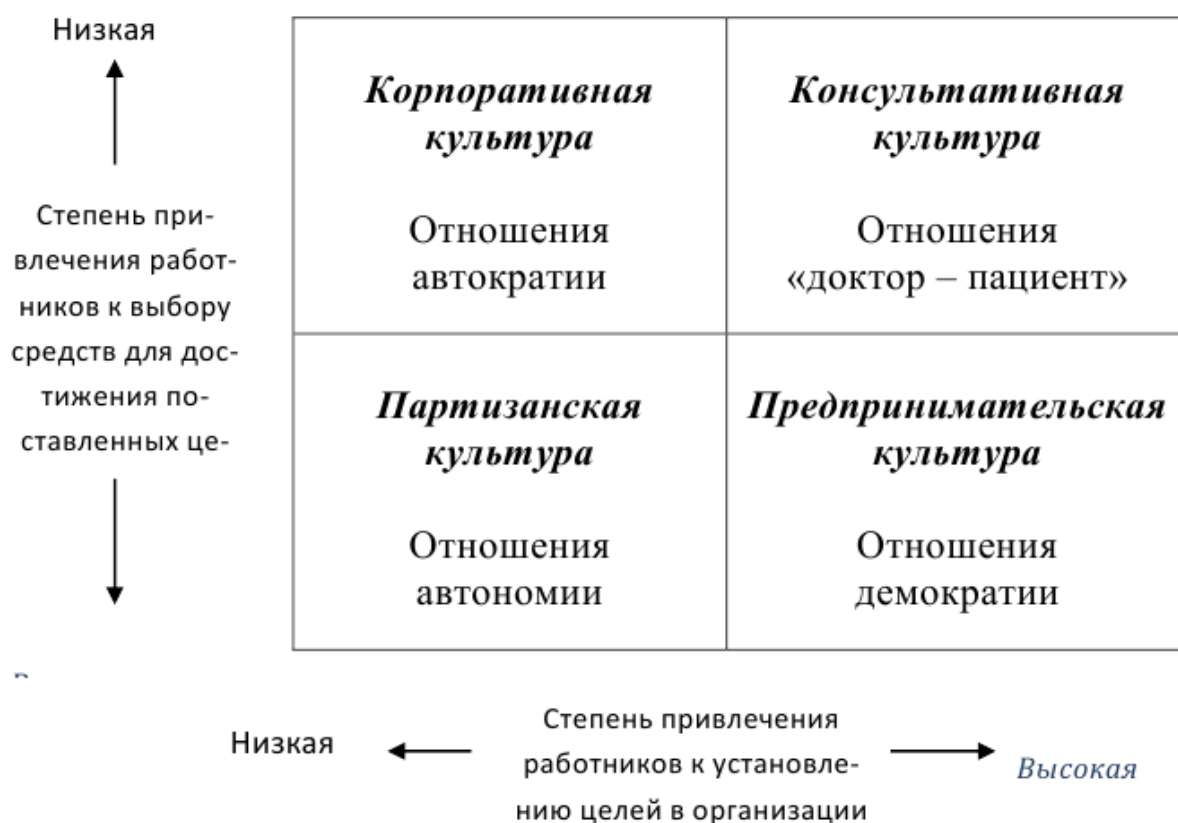


Рис. 23. Типы организационных культур по Р.Акоффу [43,46,60]

Например, по степени влияния на организацию, по силе В.Р.Веснин [5,6,55,60] выделяет несколько типов культур.

Бесспорная характеризуется небольшим, минимальным числом неукоснительно соблюдаемых общих норм и ценностей, которые при необходимости сознательно корректируются. Такая культура является закрытой, не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, игнорирует или маскирует недостатки, насаждает показное единство, видимость благополучия. Хотя формально она объединяет членов организации, но одновременно их подавляет, поэтому и не сплачивает людей, не становится фактором их мотивации.

Слабая культура практически не содержит общих ценностей и норм (у каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие друг другу), а те, что имеются, легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу. *Сильная культура* содержит множество разделяемых участниками ценностей и норм, открыта любому влиянию, активно перенимает все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами [5,6]. Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной её проникновения в организационные отношения, шириной распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых приоритетов.

Культура организации состоит из отдельных элементов. Эти элементы бывают субъективными, заключающимися в её идеальной (от слова «идея») составляющей и объективными, отражающими материальную сторону её деятельности. В табл.7 перечислены субъективные элементы организационной культуры.

Таблица 7

Субъективные элементы организационной культуры

Элементы	Содержание
<i>организационные ценности</i>	эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, что позволяет им служить образцами поведения, ориентирами принятия решений (послушание, коллективизм, самостоятельность, творчество);
<i>философия</i>	это система ключевых ценностей организации, отражающих восприятие ею своего предназначения, выражается в совокупности важнейших принципов деятельности, задает главные направления функционирования и развития организации
<i>обряд</i>	есть стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу с целью подчеркнуть торжественность события (посвящение в студенты, вручение дипломов, проводы на пенсию);
<i>ритуал</i>	это тоже стандартное мероприятие, предназначенное уже для оказания целенаправленного психологического воздействия на членов организации с целью укрепления преданности ей, усиления сплоченности (пение гимнов);
<i>легенды и мифы</i>	представляют собой образно- словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов её известных людей;
<i>обычаи</i>	формы действий, отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколение без изменений;
<i>нормы</i>	признанные социальные стандарты и <i>правила поведения</i> - стиль поведения участников друг с другом, внешним окружением;
<i>лозунги</i>	призывы, в краткой форме, отражающие основные задачи организации;
<i>менталитет</i>	образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их сознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

Ценности, обычаи, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Они могут быть как позитивными, так и негативными [12-20,25,31,30-36,38,51,63-66]. Так в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную «дедовщину».

К объективным элементам культуры относятся: эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и пр.

Формирование организационной культуры происходит путем внешней адаптации и внутренней интеграции. Организационная культура формируется

как реакция на две группы задач, которые приходится решать организации (рис. 24).



Рис. 24. Задачи организационной культуры

Культура обычно формируется как в процессе повседневного взаимодействия членов организации, так и в результате целенаправленной деятельности администрации. На неё оказывают влияние социальное и деловое окружение, национально-государственные и этнические факторы. С одной стороны она достаточно устойчива, традиционна, но с другой, находится в постоянном развитии, изменяясь естественным путем.

Организационную культуру нельзя внедрить с помощью приказов и распоряжений. Попытки сделать то резко, насильственно угрожают непредсказуемыми последствиями. Однако высокая значимость организационной культуры для результативности деятельности организации определяет необходимость управления ею. Управление организационной культурой предусматривает исследование, формирование, поддержание и развитие культуры.

Т.о., можно сказать, что организационная культура – это принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и

нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

Вопросы для закрепления теоретического материала

1. В чем заключаются особенности положения руководителя в организации?
2. По каким основаниям можно проводить классификацию руководителей в организации?
3. Какими качествами должен обладать современный руководитель?
4. Дайте расшифровку понятиям «руководство», «лидерство»? Что у них общего и в чем заключаются основные различия?
5. Какие основные концепции лидерства вы можете назвать?
6. Какую роль играет лидер в организации?
7. Перечислите и охарактеризуйте виды лидеров в зависимости от преобладающих функций?
8. Какие критерии помогают руководителю определиться с выбором стиля управления?
9. Проведите разграничение понятий «организационная культура предприятия» и «организационная культура личности». В чем заключаются их особенности?
10. Как осуществляется управление организационной культурой на предприятии?
11. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы организационной культуры.
12. Вы распределяете полномочия в вашей организации. Каким видом полномочий вы будете наделять следующие должности: главного бухгалтера; начальника цеха; юриста; руководителя службы маркетинга; консультанта по внедрению нового оборудования. Назовите отличительные особенности каждого вида полномочий. Можно ли осуществить между ними процесс делегирования полномочий?
13. Ознакомьтесь с приведенным ниже описанием ситуации и ответьте на поставленный вопрос задания.
«Вы осознаете, что делегирование полномочий имеет фундаментальное значение для управления организацией. Вы практикуете передачу заданий и полномочий на нижестоящие уровни управления, но чаще всего встречаете явное или скрытое сопротивление. К тому же значительная часть ваших заместителей и других работников управленческого состава не хотят и не умеют делегировать полномочия. И хотя все работают много и к своей работе относятся ответственно, текущие дела и повседневные проблемы заслоняют главные вопросы и стратегические задачи, что не позволяет организации достигать желаемых результатов. Определите возможные причины такой ситуации и возможные пути её разрешения.»
14. Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура – это отображение руководителя, его проекция и

трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно по тому, какая существует культура в организации, можно судить и о том, кто ее руководитель и что это за человек».

15. Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в указанной организации наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры предприятия.

«Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Т....., могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе».

16. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

«У директора в кабинете представитель завода, которому объединение поставляет изделия по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?»

Тестовые материалы

Решите тестовое задание, указав правильный вариант ответа

1. В процессе реализации данной функции руководитель направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции, консультирует подчиненных:

- a) Стратегической
- b) Экспертно-инновационной
- c) Социальной
- d) Контрольной

2. К профессиональным качествам руководителя относят:

- a) Высокий уровень профессионального образования и компетентности
- b) Высокие моральные стандарты
- c) Умение организовать деятельность подчиненных
- d) Стремление к постоянным преобразованиям

3. Данный тип руководителя избегает конфликтов, соблюдает принятый порядок и традиции, подчиненными не командует, направляя их работу путем убеждения, делегирования полномочий, добиваясь при этом умеренных успехов.

- a) Руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к подчиненным
- b) Руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве
- c) Руководитель ни на что не ориентированный
- d) Руководитель промежуточного типа
- e) Руководитель, осуществляющий синтез приоритетов

4. Укажите, на какие два вида делится административное управленческое взаимодействие:

- a) техническое и информационное
- b) контролируемое и бесконтрольное
- c) линейное и функциональное
- d) вертикальное и горизонтальное

5. Укажите, что обеспечивает взаимодействие управляющей и управляемой подсистем в рамках структуры системы управления:

- a) внутрисистемные факторы
- b) субъект-объектные отношения между ними
- c) механизм управления
- d) интенсивность развития системы

6. Вставьте пропущенные слова. Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется ... и выступает в правовой форме.

- a) потенциальной;
- b) административной;
- c) политической;
- d) санкционированной.

7. *Исключите лишнее. К основным характеристикам членов группы не относится:*

- а) личностные характеристики человека
- б) образование
- с) жизненный опыт
- д) коммуникация в группе

8. *Продолжите предложение. Руководитель, по модели Р.Блейка и Дж.Моутона, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям, относится к управлению в стиле*

- а) организационного управления;
- б) управления в стиле загородного клуба;
- с) власть-подчинение;
- д) группового управления.

9. *Выберите правильный вариант ответа. Существует два типа лидеров:*

- а) инструментальный и профориентационный;
- б) инструментальный и экспрессивный;
- с) экспрессивный и агрессивный;
- д) модальный и каузальный

10. *Организационная культура определяется как:*

- а) организация культурно-массовых мероприятий;
- б) проявление технологии организаторской деятельности;
- в) культура профессиональных и возрастных групп сотрудников;
- г) система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации;
- д) искусство реализации организационных отношений.

11. *Организационная культура – это:*

- а) синоним корпоративной культуры;
- б) проявление технологии организаторской деятельности;
- в) культура профессиональных и возрастных групп сотрудников;
- г) культура рабочего места;
- д) искусство реализации организационных отношений.

12. *Сильные организационные культуры характеризуются следующим:*

- а) не допускают спонтанного влияния как извне, так и изнутри;
- б) открыты любому влиянию, допускают диалог между всеми участниками организации;
- в) характеризуются небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм;
- г) насаждают показное единство, видимость благополучия;
- д) формально объединяют членов организации.

13. *Организационная культура формируется под воздействием факторов:*

- а) процесса повседневного взаимодействия членов организации;
- б) целенаправленной деятельности администрации;
- в) влияния социального и делового окружения;
- г) национально-государственного и этнического факторов;

д) всех вышеперечисленных факторов.

Каждое тестовое задание предполагает несколько вариантов ответа

1. *Значение организационной культуры для фирмы состоит в следующем:*

- а) она формирует определенный имидж фирмы;
- б) она является средством контроля персонала;
- в) она задает внутрифирменные правила и стандарты поведения;
- г) она формирует приверженность работников фирме;
- д) она распределяет полномочия и ответственность персонала.

2. *Какие из перечисленных функций являются функциями организационной культуры:*

- а) ориентация на потребителя;
- б) регулирующая;
- в) интегрирующая;
- г) приспособления к нуждам общества;
- д) адаптивная.

3. *Что определяют ключевые ценности, разделяемые большинством работников организации:*

- а) доминирующую культуру;
- б) сильную культуру;
- в) субкультуру;
- г) культуру власти;
- д) неформальную культуру.

4. *К субъективным элементам организационной культуры относятся:*

- а) символика цвета;
- б) ценности;
- в) нормы и правила;
- г) форменная одежда и фирменные аксессуары;
- д) ритуалы и обычаи.

5. *К методам формирования организационной культуры можно отнести:*

- а) развитие и обучение сотрудников;
- б) изменение кадровой политики;
- в) установление критериев вознаграждений и наказаний;
- г) развитие социальной сферы;
- д) изменение организационной символики.

Творческие задания

Решите кроссворды и охарактеризуйте понятия с точки зрения организационной науки

Судоку 1

6	A2	5						
A4	A5		A13	1		5	6	7
	A8			8		A25	1	
A28	A29	A30	7		4			
	5			A41		1	8	2
3	9	2			A45	A52		A54
4	3	7	6					
						3		8
			4		5		A80	A81

A2. малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Ответ:

A4. совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению

Ответ:

A5. 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней

структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Ответ:

A8. комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям

Ответ:

A13. 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью

Ответ:

A25. 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Ответ:

A28. мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей

Ответ:

A29. общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности

Ответ:

A30. строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними

Ответ:

A41. вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

Ответ:

А45. некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью

Ответ:

А52. логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Ответ:

А54. внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь

Ответ:

А80. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Ответ:

А81. характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью

Ответ:

Судоку 2

A1		A3	A10	A11	A12	1	5	2
4	A5	7	A13		A15		A23	
	A8	A9		8	3		A26	A27
2	8	A30	1		A39	9	4	
A31	A32	A33	2	A41	4		A50	
7	A35	6		5				A54
A55	9		A64	2	A66	A73		6
	5	A60		7	A69	A76	A77	1
6	A62	1	A70	A71		A79	A80	8

A1. 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Ответ:

A3. 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Ответ:

А5. организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Ответ:

А8. группа в организации, возникающая стихийно, на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности

Ответ:

А9. — комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

Ответ:

А10. методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента

Ответ:

А11. подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента

Ответ:

А12. 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

Ответ:

А13. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Ответ:

A15. общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности

Ответ:

A23.

влияние изменений одной из них на все другие.

Ответ:

A26. способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей

Ответ:

A27. самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли

Ответ:

A30. метод генерации новых идей

Ответ:

A31. функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива

Ответ:

A32. совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению

Ответ:

A33. состояние управляемой системы, когда субъект и объект управления совпадают.

Ответ:

A35.

сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Ответ:

A39. схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче

Ответ:

A41. совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

Ответ:

A50. функция имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенность в достоверности этой информации.

Ответ:

A54. – результат внедрения новшества в конкретной сфере деятельности, результат творческой и инвестиционной деятельности, направленный на разработку, изготовление и распространение новых видов товаров, услуг, технологий, организационных форм на уровне фирмы

Ответ:

A55. линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику узаконенную власть.

Ответ:

A60. факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Ответ:

A62. разделение всей работы на составляющие компоненты.

Ответ:

A64. метод формальной организации целостных систем.

Ответ:

A66. совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации

Ответ:

A69. это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса

Ответ:

А70. это субъект (человек), имеющий полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов и фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действий (решения).

Ответ:

А71. комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Ответ:

А73. предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на фирме.

Ответ:

А76. характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью

Ответ:

А77. процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры "выхода" объекта как системы

Ответ:

А79. основная общая цель или задача организации; принципиальное назначение организации, которым она отличается от других организаций и в рамках которого определяет характер операций, как со своей продукцией, так и на рынках

Ответ:

А80. малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Ответ:

Ситуации для анализа¹

Задание 1. Дайте характеристику одному из своих сотрудников с целью рекомендации его на более высокую должность, учитывая при этом личные качества характеризуемого, должность, на которую его рекомендуете, а также укажите его:

- фамилию, имя, отчество;
- образование, общий стаж работы, стаж работы по специальности и на данном предприятии;
- черты личности (уравновешенность, эмоциональность, темперамент, активность, энергичность и т.д.);
- отношение к людям (общительность, доброжелательность и т.д.);
- стиль личной работы (организованность, пунктуальность, собранность, деловитость и т.д.);
- отношение к труду (дисциплинированность, инициативность, ответственность и т.д.);
- отношение к организации труда (предпочитает индивидуальную или групповую деятельность);
- основные мотивации труда (что больше всего побуждает его к деятельности);
- личностные особенности;
- отношение к новому, изменениям, переменам;
- состояние здоровья.

Задание 2. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры предприятия.

1) Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

2) В корпорации 3М, культивирующей пример героев, разрабатывали и в конце концов разработали проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Однажды одного из работников уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем её реализовывать!» Даже после своего

¹ на основе [23,24,41,42,45,46,48]

увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». В конце концов его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь».

3) В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

4) В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том, что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишний раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

5) Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и повесил её в холе для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

6) Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но в то же самое время их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы.

7) Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т.е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

8) На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастит мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники

были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-выскочки «потеряет лицо» перед остальными.

9) Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого – осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.

Задание 3. Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.

1) Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор: «Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному из покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

2) В одной компании к юбилею решено было подарить всем сотрудникам футболки с корпоративной символикой, но экономия привела к тому, что подарки полиняли и расползлись по швам после второй стирки. Эта неприятная мелочь подорвала уважение людей к своей компании.

Задание 4. Рассмотрите ситуации и ответьте на поставленные вопросы.

1) У директора в кабинете представитель завода, которому объединение поставляет изделия по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?

2) Ваш друг и начальник обладает многими положительными качествами и умениями. Он логично мыслит, хороший организатор, умеет планировать свои действия, хорошо понимает технические аспекты работы. Несмотря на это, он не всегда понятно излагает свое мнение, в результате совершаются ошибки, а подчиненные испытывают недовольство и разочарование. Как бы вы помогли ему осуществить коммуникации более эффективно?

3) Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым хотел бы познакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя, чтобы внимательно прочесть его на следующий день. Верно ли он поступает?

Задание 6. Рассмотрите приведенные ниже ситуации. Какие условия эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления в них не были соблюдены? Какие действия необходимо предпринимать для обеспечения условий гармоничного взаимодействия субъектов и объектов управления? Какой тип организационной культуры характерен для данных ситуаций?

1) «Человек, сам по себе умный и способный, становится руководителем в той области деятельности, в которой плохо разбирается. Решения, принимаемые им, чаще всего бывают малопонятными для подчиненных или не в полной мере учитывают специфику деятельности организации. Следствием является то, что подчиненные не могут трудиться с полной отдачей».

2) «Руководитель и подчиненный люди разных темпераментов, характеров, у них различная система ценностей и представлений о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо». На почве психологической несовместимости на определенном этапе начались конфликты, которые стали оказывать негативное влияние на результаты работы [42,43,48]».

Коммуникативные упражнения²

Коммуникативные упражнения помогают руководству организаций не только эффективно выстроить коммуникационный процесс, но и сформировать определенный тип организационной культуры.

Процедура «Агрессивный контакт»

Процедура предлагается для отработки приемов неагрессивного ответа на давление и агрессию.

1 этап: Сначала участникам тренинга дается краткое описание семи приемов ответа на агрессию:

- **УПС (фиксация замешательства):** “Я просто растерялся от такого напора”
- **«Сиреневый туман»:** «В таких случаях обычно говорят о существовании зависимости между субъективными факторами восприятия и параметрами деятельности индивида»
- **Я-высказывание:** когда на меня кричат (*интерпретация действий агрессора*) я обычно не в состоянии нормально работать; давайте перейдем в другое помещение и разберем Вашу претензию.)
- **Вы-посыл** (персонализация ответственности): Вы хотите сказать, что уверены в том, что ...
- **Вам важно** (фиксация причины обращения): см. одноименное упражнение по теме “Получение информации”.
- **«Гадости на радости»** (Мне приятно ...): всегда можно найти повод сказать искреннее спасибо агрессору, например, “мне приятно, что Вы следите за моими успехами”.
- **«Ширма»** (фиксация параметров имиджа): “Мы готовы удовлетворить желания любого клиента”

Важно отметить, что цель применения этих приемов – не допустить наращивания агрессии. Поэтому никакой агрессии, сарказма и издевки в ответ.

2 этап . Участники делятся на три группы, каждая из которых получает бланк с написанными на нем фразами агрессивного контакта. Задача участников в группах – вписать в бланк варианты ответов, используя один из предложенных приемов. На эту работу дается не более семи минут, мотивируя это тем, что в разговоре обычно нет времени долго думать над ответом. А в упражнении будет возможность обменяться удачными вариантами ответов в коллективном обсуждении.

² по материалам сайта <http://www.trepsy.net/kommunikat/>

Бланк

Вопросы агрессивного контакта

1. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.	
2. Наши молодые сотрудницы утверждают, что Вы их сексуально провоцируете.	
3. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью?	
4. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?	
5. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности, Вы способны сильно подставить нашу фирму.	
6. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, Вы можете претендовать только на минимальную зарплату?	
7. Мне кажется, у Вас нет перспектив в нашей организации.	
8. Почему Вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди? Создается ощущение Вашей неорганизованности.	
9. Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством.	
10. Почему устраиваясь к нам на работу, Вы не предупредили, что беременны?	
11. Вам не кажется, что Вы слишком часто критикуете других?	
12. Ох и зануда же Вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива.	
13. Какого черта вы сюда пришли. Неужели вы думаете, что можете представлять для нас интерес...	
14. А Вы вообще кто такие...	
15. Знаете, есть люди гораздо более опытные Вас в этом вопросе	
16. У меня нет времени Вас слушать	
17. Если мы заинтересуемся Вашим предложением, мы Вам перезвоним.	
18. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.	
19. Наши молодые сотрудницы утверждают, что Вы их сексуально провоцируете.	
20. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью?	
21. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?	
22. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности, Вы способны сильно подставить нашу фирму.	
23. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, Вы можете претендовать только на минимальную зарплату?	
24. Мне кажется, у Вас нет перспектив в нашей организации.	
25. К сожалению, похоже что мы с Вами не сработаемся.	
26. Почему Вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди? Создается ощущение Вашей неорганизованности.	
27. Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством.	
28. Почему Вы постоянно подаете в своих отчетах искаженную информацию?	
29. Почему устраиваясь к нам на работу, Вы не предупредили, что беременны?	
30. Нам, руководству, кажется, что Ваш приход в отдел плохо сказался на взаимоотношениях наших сотрудников.	
31. Вам не кажется, что Вы слишком часто критикуете других?	
32. К сожалению, на мой взгляд, Ваш конкурентоспособный потенциал приближается к нулю.	
33. Ох и зануда же Вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива.	
34. Вам не кажется, что надо быть более разборчивым в личных контактах?	

35. Анализируя результаты Вашей работы, я прихожу к выводу, что Вы больше работаете на конкурентов.	
36. По-моему, Вы в последнее время меня подсиживаете? Стремитесь на мое место?	
37. Знаете, Ваши семейные проблемы все более негативно отражаются на Вашей профессиональной успешности.	
38. Такое ощущение, что Вы специально отпугиваете наших покупателей.	
39. С чего Вы взяли, что можете мне понравиться как сотрудник, и я Вас возьму на работу ?	
40. Были мнения, что Вас можно использовать в управленческой работе, но есть большие сомнения, что Вы с этим справитесь.	
41. Я думаю, что Вы не отрабатываете свою зарплату. Вывод один: будем понижать Вас в должности.	

Практические работы³

Практическая работа 1

Оценка деловых и личностных качеств руководителя

Цель: Определить возможности использования испытуемого в управленческой должности.

Краткие теоретические сведения:

Руководитель - категория работников, занимающих должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а также главные специалисты (главный бухгалтер, главный технолог, главный инженер и т. д.), а также государственные инспекторы. К руководителям должны быть отнесены и заместители по всем приведенным здесь должностям.

Профессиональные качества руководителя:

- *практический интеллект* (способность мыслить критически и логично; быстро, гибко и эффективно использовать свои знания и опыт в решении практических задач);
- *социальный интеллект* (умение вести себя согласно ситуации, создавать при помощи общения атмосферу, наиболее благоприятствующую успеху дела);
- *адекватная самооценка* (способность к самонаблюдению, самоконтролю, критичности и коррекции своего поведения);
- *профессиональные знания* (менеджеры и руководители высшего уровня должны обладать профессиональными качествами, позволяющими: выявлять проблему с учетом ее взаимосвязей с другими задачами управления; принимать оптимальные решения с учетом мнения различных специалистов; оперативно руководить и контролировать работу сотрудников).

С повышением уровня управления возрастают требования к психологическим качествам руководителей: *чувство ответственности, способность перспективно мыслить, настойчивость и целеустремленность, способность к социальной активизации других людей*. На более низких уровнях управленческой иерархии берется во внимание *склонность к систематической повседневной работе и способность к быстрой переориентации при изменении ситуации*.

В табл. 1 перечислены основные управленческие компетенции и их составляющие

³ по материалам [41,42]

Таблица 1

Управленческие компетенции и их составляющие

Управленческие компетенции	Составляющие
Уровень квалификации, знание своей работы	- наличие высшего образования, соответствующего основному направлению работы; - достаточный для успешного выполнения управленческих функций профессиональный опыт (в том числе опыт руководящей работы); - хорошая ориентация в смежных областях, важных для успешного руководства (финансы, маркетинг, логистика и др.); - владение методами, способными обеспечить успех возглавляемого им подразделения.
Оптимизация процесса управления людьми	- способность к правильной расстановке кадров; - постановка целей и определение приоритетов; - определение полномочий и ответственности; - планирование работы подчиненных и др.
Ориентация на результат	- решительность в реализации намеченного; - упорство при решении возникающих проблем; - способность пойти на разумный (обоснованный) риск в работе; - поддержка инициатив подчиненных и собственная способность к проявлению инициативы в решении управленческих задач.
Формирование сплоченной команды	- подбор членов команды; - создание условий для успешной работы команды; - поддержание на высоком уровне собственного авторитета в глазах членов команды; - формирование у членов команды приверженности своей команде.
Анализ проблем и принятие решений	- сбор информации и анализ информации, выделение существенной информации и группировка информации по категориям; - анализ проблем и затруднений, снижающих эффективность работы; - выработка альтернативных решений; - разработка критериев оценки альтернатив и выбор оптимального решения
Обмен информацией с подчиненными	- подготовка письменных распоряжений и отчетов; - проведение совещаний; - умение выступать перед аудиторией; - личное общение
Поддержание исполнительской дисциплины на высоком уровне	- четкая постановка целей и задач; - четкость в определении требований к работе (к будущим результатам); - обеспечение необходимыми ресурсами; - контроль исполнения
Мотивация труда подчиненных	- способность выявить индивидуальные предпочтения подчиненных в отношении материальных и моральных стимулов; - способность воодушевить подчиненных на достижение поставленных целей; - умение использовать средства материального и морального стимулирования; - способность добиться высокого уровня сотрудничества от подчиненных
Помощь подчиненным	- индивидуальный подход к подчиненным;

Управленческие компетенции	Составляющие
	- учет затруднений, с которыми сталкивается подчиненный в своей работе; - готовность оказать подчиненному необходимую помощь, если тот ее запрашивает; - формирование климата сотрудничества с подчиненными
Эффективное использование руководителем собственного потенциала	- планирование собственной карьеры; - постоянная работа по собственному профессиональному развитию; - планирование времени и умение хорошо организовать свою собственную работу; - умение поддерживать на высоком уровне собственную работоспособность

Задание.

1. Сформулируйте перечень качеств необходимых руководителю.
2. Сформируйте экспертную группу в составе: эксперты группы А (2-3 человека), занимающие должности выше, чем оцениваемый работник, включая непосредственного начальника; эксперты группы Б (2–3 человека), занимающие должности одинакового ранга с испытуемым лицом; эксперты группы Г (2 человека) – работники, находящиеся в подчинении у данного испытуемого; эксперт группы В – представитель общественной организации.
3. Проведите инструктаж экспертной комиссии
4. Выберите испытуемого и проведите анонимную экспертную оценку его качеств. Оценку осуществлять по пятибалльной системе:
 - «5» - высказывается, если качество проявляется полностью,
 - «4» - качество проявляется почти всегда,
 - «3» - количество проявлений и не проявлений качества одинаково,
 - «2» - качество проявляется редко,
 - «1» - качество проявляется крайне редко,
 - «0» - оценить качество невозможно (при подсчете средних оценок не учитывается).
5. Результаты экспертной оценки занесите в табл. 2.
6. Определите средний балл оценки экспертов по каждому качеству испытуемого и занесите его в таблицу 12.
7. Постройте диаграмму оценки качеств работников (рис. 1.).
8. Нанесите на диаграмму нормативные значения балльной оценки качеств руководителя (нормативные оценки определяются в организации для каждой должности отдельно). Проанализируйте экспертную и нормативную диаграммы.
9. Умножьте средний балл по каждому качеству испытуемого на балльную оценку значимости соответствующего качества из табл. 3.
10. Укажите, какие из отсутствующих в листе качеств ярко выражены у испытуемого? Дайте необходимую мотивировку выставленных оценок.
11. Сделайте вывод о готовности испытуемого к выполнению руководящих функций.

12.Разработайте рекомендации по направлениям подготовки испытуемого к выполнению функций руководителя.

13.Сделайте вывод по работе.

Таблица 2

№ п./ п.	Наименование качества	Оценка экспертов							Средняя оценка	Самооценка	Нормативное	Заключение
		А		Б		Г		В				
		1	2	3	4	5	6	7				
	Моральные качества:											
1	Трудолюбие											
2	Принципиальность, честность											
3	Обязательность, верность слову											
4	Самоконтроль											
	Волевые качества											
5	Энергичность											
6	Работоспособность											
7	Выдержанность											
8	Настойчивость в достижении цели											
	Деловые качества и организаторские способности											
9	Инициативность											
10	Целеустремленность											
11	Самостоятельность в решении вопросов (умение и стремление взять на себя ответственность)											
12	Самоорганизованность											
13	Дисциплинированность											
14	Исполнительность											
15	Умение четко определить цель и поставить задачу											
16	Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие; способность мобилизовать коллектив и повести за собой											

№ п./ п.	Наименование качества	Оценка экспертов							Средняя оценка	Самооценка	Нормативное	Заключение
		А		Б		Г		В				
		1	2	3	4	5	6	7				
17	Умение и стремление наладить контроль и учет деятельности подчиненных											
18	Способность оперативно принимать решения											
19	Способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных											
20	Творческий подход к делу											
21	Умение поддержать инициативу											
	Профессиональные знания											
22	Знание организационно-управленческих принципов и методов											
23	Умение использовать резервы											
24	Знания по профилю руководимого подразделения											
25	Умение работать с документацией											
	Коммуникативные качества											
26	Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящим руководством											
27	Умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями											
28	Умение устанавливать отношения с подчиненными											
29	Умение прислушаться к чужому мнению											

Таблица 3

№ п./п.	Качества личности	Балльная оценка значимости	Ранг (присвоенное место)
	Моральные качества		
1	Трудолюбие	2,2	24
2	Принципиальность, честность	3,0	16
3	Обязательность, верность слову	2,9	17
4	Самокритичность	2,5	19
	Волевые качества		
5	Энергичность	2,3	23
6	Работоспособность	2,0	29
7	Выдержанность	2,1	28
8	Настойчивость в достижении цели	2,1	27
	Деловые качества и организаторские способности		
9	Инициативность	2,2	25
10	Целеустремленность	2,1	26
11	Самостоятельность в решении вопросов	2,5	21
12	Самоорганизованность	2,7	22
13	Дисциплинированность	2,4	20
14	Исполнительность	2,5	20
15	Умение четко определять цель и поставить задачи	3,2	13
16	Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие	4,6	7
17	Умение и стремление наладить контроль и учет деятельности подчиненных	4,0	12
18	Способность и стремление оперативно принимать решения	3,1	15
19	Способность анализировать и объективно оценивать результаты	4,8	5
20	Творческий подход к порученному делу	3,1	14
21	Умение поддерживать инициативу	4,6	6
	Профессиональные знания		
22	Знание организационно-управленческих принципов и методов	4,4	10
23	Умение использовать резервы	4,4	11
24	Знания по профилю руководимого подразделения	5,8	1
25	Умение работать с документацией	5,1	3
	Коммуникативные качества		
26	Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящим руководством	4,6	8
27	Умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями	4,4	9
28	Умение устанавливать отношения с подчиненными	4,9	4
29	Умение прислушиваться к чужому мнению	5,6	2



Рис. 1. Диаграмма оценки качеств работника

Практическая работа 2

Выявление неформального лидера в организации

Цель: Выявить неформального лидера в коллективе организации путем проведения социологического исследования.

Краткие теоретические сведения:

Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении организационных отношений использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером.

Лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. Лидерство определяется способностью оказывать влияние на отдельные личности и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера:

- 1) интеллектуальные способности
- 2) черты характера личности (инициативность, независимость, самостоятельность, амбициозность, настойчивость, работоспособность, агрессивность)
- 3) приобретенные умения — умение кооперироваться, завоевывать популярность, дипломатичность, брать риск и т.д.

Группа — двое или более людей взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них оказывает влияние на другого и испытывает его влияние.

Существуют формальные и неформальные группы.

Формальные группы – группы созданные руководителем для выполнения конкретных задач и достижение цели организации. Они создаются по заранее планомерному плану. Существует три подвида:

Командная группа – состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые могут быть его руководителями.

Рабочая (целевая) группа – состоит из лиц работающих над одним и тем же заданием.

Комитет (совет) – группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения задания или комплекса задания. Создаются для заполнения пробелов, в ОСУ для решения задач, не входящих в компетенцию не одного из отделов, для координации деятельности отделов и выполнения специальных функций. Во всех случаях в них осуществляется групповое принятие решений и осуществление действий.

Постоянные и специальные комитеты – эффективны в следующих ситуациях, когда принимаемое решение будет непопулярным и групповое решение поднимет дух организации.

Неформальная группа – спонтанно организовавшаяся группа людей, которая вступает в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Характерными чертами неформальных организаций является, социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформальных лидеров, слухи.

Проблемы:

- 1) снижение эффективности организации
- 2) распространение ложных слухов
- 3) сопротивление переменам

Большая преданность организации, высокий дух коллективизма, более высокая производительность труда в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные. Чтобы справиться с проблемами и овладеть выгодами неформальных организаций, руководители должны:

- 1) признать неформальную организацию и работать с ней
- 2) прислушиваться к мнениям членов группы и неформальных лидеров
- 3) учитывать эффективность решений неформальных организаций
- 4) разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений
- 5) гасить слухи путем оперативного представления официальной информации

Задание:

1. Составьте список сотрудников организации, каждому, присвоив определенный номер.
2. Предоставьте такой список каждому сотруднику организации, рассказ о целях исследования.
3. На списках коллектива каждый сотрудник должен записать и ответить на предложенные вопросы в следующем виде
 - а) К кому бы Вы обратились по производственному вопросу? Пример ответа: 3-6 (так должен выглядеть ответ, если Ваш номер 3, а вы выбираете 6).

- б) Кого бы Вы выбрали руководителем группы (отдела)?
 - в) Кто Вам симпатичен как личность?
 - г) К кому бы вы обратились за помощью?
4. Проведите социометрию по трем критериям выявления «лидера»:
 - профессионализму,
 - организаторскому,
 - эмоциональному.
 5. Социометрию выразите в виде графа.
 6. Проанализируйте результаты социометрии, определите неформального лидера. Какую роль неформальный лидер играет в процессе принятия и реализации решений в организации?
 7. Сделайте вывод по работе.

Психологические тесты и методики

Тест-методика: «Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой»⁴

Задание. В приведенном ниже бланке - тесте в форме таблицы отметьте позиции, наиболее значимые, с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую исполнение (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, вы увидите, на что вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные лично для вас.

Бланк ответа

Требования к качествам менеджера	В (важность)	И (исполнение)
1. Способность правильно формулировать жизненные цели (оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)		
1.1. Способность познать самого себя		
1.2. Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3. Умение принимать решения		
1.4. Умение планировать карьеру		
2. Личная организованность (способность жить и работать по системе)		
2.1. Приверженность системному подходу		
2.2. Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3. Умение сосредоточиться на главном		
2.4. Умение все делать по порядку		
2.5. Умение не упускать из виду мелочи		
2.6. Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3. Самодисциплина (умение управлять своим поведением: «держат себя в руках»)		
3.1. Обязательность, способность держать слово		
3.2. Пунктуальность, точность исполнения		
3.3. Собранность, умение не разбрасываться		
3.4. Наличие чувства ответственности		
3.5. Умение отказываться от удовольствий ради главного		
4. Знание техники личной работы (знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)		
4.1. Умение организовать рабочее место		

⁴ По материалам [30,52]

Требования к качествам менеджера	В (важность)	И (исполнение)
4.2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3. Умение работать с информацией		
4.4. Умение составлять документы		
4.5. Умение говорить по телефону		
4.6. Умение слушать		
4.7. Умение планировать свои дела		
4.8. Знание методов рационализации личного труда		
4.9. Умение пользоваться записной книжкой		
4.10. Умение менять занятия		
4.11. Знание технологии коммуникаций		
4.12. Умение найти и получить работу		
4.13. Умение адаптироваться в коллективе		
4.14. Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15. Умение делегировать полномочия		
5. Самоорганизация личного здоровья <i>(хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)</i>		
5.1. Физические нагрузки		
5.2. Правильное питание		
5.3. Сон		
5.4. Дыхание		
5.5. Водные процедуры		
5.6. Закаливание		
5.7. Борьба с шумом		
5.8. Тренированность нервной системы		
5.9. Умение расслабляться		
5.10. Отказ от вредных привычек		
5.11. Режим труда и отдыха		
6. Эмоционально-волевой потенциал <i>(способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)</i>		
6.1. Воля		
6.2. Трудолюбие		
6.3. Упорство в работе		
6.4. Целеустремленность		
6.5. Решительность		
6.6. Напористость		
6.7. Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8. Оптимизм и жизнерадостность		
6.9. Увлеченность работой		
6.10. Преданность работе и коллективу		
6.11. Семейное благополучие		
6.12. Уверенность в самом себе		
6.13. Психологическая подготовка к работе		
7. Самоконтроль своей жизнедеятельности <i>(способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)</i>		
7.1. Знание функций самоконтроля		
7.2. Контроль процессов		

Требования к качествам менеджера	В (важность)	И (исполнение)
7.3. Контроль времени		
7.4. Контроль результатов		
7.5. Самоконтроль дня		
7.6. Умение создавать и контролировать собственный имидж		

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать управленческие решения в различных ситуациях.

Методика Б.Басса «Определение направленности личности» (ориентационная анкета)

Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности. Респондент должен выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности, и еще один, который, наоборот, наиболее далек от его мнения или же наименее соответствует реальности. Ответ "наиболее" получает 2 балла, "наименее" – 0, оставшийся невыбранным – 1 балл. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются для каждого вида направленности отдельно.

С помощью методики выявляются следующие направленности:

1. Направленность на себя (Я) – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

2. Направленность на общение (О) – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. Направленность на дело (Д) – заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Инструкция: "Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: А, Б, В.

1. Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то из вариантов ответов покажутся Вам равноценными. Тем не менее, мы просим Вас отобрать из них только один, а именно тот, который в наибольшей степени отвечает Вашему мнению и более всего ценен для Вас.

Букву, которой обозначен ответ (А, Б, В), напишите на листе для записи

ответов рядом с номером соответствующего пункта (1-27) под рубрикой "больше всего".

2. Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который дальше всего отстоит от Вашей точки зрения, наименее для Вас ценен. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, в столбце под рубрикой "меньше всего".

3. Таким образом, для ответа на каждый из вопросов Вы используете две буквы, которые и запишите в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются.

Старайтесь быть максимально правдивым. Среди вариантов ответа нет "хороших" или "плохих", поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является "правильным" или "лучшим" для Вас.

Тест

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:

- А. Одобрения моей работы;
- Б. Сознания того, что работа сделана хорошо;
- В. Сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:

- А. Тренером, который разрабатывает тактику игры;
- Б. Известным игроком;
- В. Выбранным капитаном команды.

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:

- А. Проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
- Б. Вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
- В. Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. Мне нравится, когда люди:

- А. Радуются выполненной работе;
- Б. С удовольствием работают в коллективе;
- В. Стремятся выполнить свою работу лучше других.

5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:

- А. Были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
- Б. Были верны и преданы мне;
- В. Были умными и интересными людьми.

6. Лучшими друзьями я считаю тех:

- А. С кем складываются хорошие взаимоотношения;
- Б. На кого всегда можно положиться;
- В. Кто может многого достичь в жизни.

7. Больше всего я не люблю:

- А. Когда у меня что-то не получается;
- Б. Когда портятся отношения с товарищами;

В. Когда меня критикуют.

8. По-моему, хуже всего, когда педагог:

А. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;

Б. Вызывает дух соперничества в коллективе;

В. Недостаточно хорошо знает свой предмет.

9. В детстве мне больше всего нравилось:

А. Проводить время с друзьями;

Б. Ощущение выполненных дел;

В. Когда меня за что-нибудь хвалили.

10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:

А. Добился успеха в жизни;

Б. По-настоящему увлечен своим делом;

В. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.

11. В первую очередь школа должна:

А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь;

Б. Развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;

В. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.

12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:

А. Для общения с друзьями;

Б. Для отдыха и развлечений;

В. Для своих любимых дел и самообразования.

13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:

А. Работаю с людьми, которые мне симпатичны;

Б. У меня интересная работа;

В. Мои усилия хорошо вознаграждаются.

14. Я люблю, когда:

А. Другие люди меня ценят;

Б. Испытывать удовлетворение от выполненной работы;

В. Приятно провожу время с друзьями.

15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:

А. Рассказали о каком-либо интересном деле, связанным с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать.

Б. Написали о моей деятельности;

В. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.

16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:

А. Имеет ко мне индивидуальный подход;

Б. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету;

В. Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.

17. Для меня нет ничего хуже, чем:

А. Оскорбление личного достоинства;

Б. Неудача при выполнении важного дела;

В. Потеря друзей.

18. Больше всего я ценю:

А. Успех;

- Б. Возможности хорошей совместной работы;
 - В. Здравый практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:
- А. Считают себя хуже других;
 - Б. Часто ссорятся и конфликтуют;
 - В. Возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
- А. Работаешь над важным для всех делом;
 - Б. Имеешь много друзей;
 - В. Вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:
- А. Доступным;
 - Б. Авторитетным;
 - В. Требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- А. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
 - Б. О жизни знаменитых и интересных людей;
 - В. О последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
- А. Дирижером;
 - Б. Композитором;
 - В. Солистом.
24. Мне бы хотелось:
- А. Придумать интересный конкурс;
 - Б. Победить в конкурсе;
 - В. Организовать конкурс и руководить им.
25. Для меня важнее всего знать:
- А. Что я хочу сделать;
 - Б. Как достичь цели;
 - В. Как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
- А. Другие были им довольны;
 - Б. Прежде всего выполнить свою задачу;
 - В. Его не нужно было упрекать за выполненную работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
- А. В общении с друзьями;
 - Б. Просматривая развлекательные фильмы;
 - В. Занимаясь своим любимым делом.

Бланк тестируемого

NN	Больше всего	Меньше всего	NN	Больше всего	Меньше всего
			15		
			16		
			17		
			18		
			19		
			20		
			21		
			22		
			23		
			24		
			25		
			26		
			27		

Ключ

№	Я	О	Д	№	Я	О	Д
1	А	В	Б	15	Б	В	А
2	Б	В	А	16	А	В	Б
3	А	В	Б	17	А	В	Б
4	В	Б	А	18	А	Б	В
5	Б	А	В	19	А	Б	В
6	В	А	Б	20	В	Б	А
7	В	Б	А	21	Б	А	В
8	А	Б	В	22	Б	А	В
9	В	А	Б	23	В	А	Б
10	А	В	Б	24	Б	В	А
11	Б	А	В	25	А	В	Б
12	Б	А	В	26	В	А	Б
13	В	А	Б	27	Б	А	В
14	А	Б	В				

Методика «Большая пятерка» качеств личности⁵

Приведенная ниже методика позволяет определить степень выраженности «большой пятерки» личностных качеств.

Инструкция

Оцените применимость к себе каждого из приведенных ниже утверждений. Свои ответы обозначай одно из трех цифр:

- 0 - нет, это не обо мне;
- 1 - иногда это обо мне, иногда - нет;
- 2 - да, это точно обо мне.

Пожалуйста, отвечай искренне: «правильных» и «неправильных» ответов здесь нет, каждый из них свидетельствует о твоём индивидуальном своеобразии. Отвечай быстро, не задумываясь слишком долго над вопросами; давай тот вариант, который первым приходит в голову. Ответы записывай в бланк, приведенный чуть ниже (если не хочешь делать записи прямо в книге - перечерти его на чистый лист бумаги).

1. Для меня лучший отдых - пообщаться в веселой компании.
2. Я иногда чувствую себя очень веселым или печальным даже без серьезной причины.
3. Меня очень интересует все новое, что появляется вокруг.
4. Я всегда осуществляю то, что запланировал.
5. Когда я с кем-то в ссоре, то обычно сам делаю первый шаг, чтобы помириться.
6. Я часто нуждаюсь в друзьях, которые могли бы меня поддержать и утешить.
7. У меня легко меняется настроение.
8. Мне кажется, что пословица «Все новое - это хорошо забытое старое» неверна.
9. Я умею рассчитывать свое время так, что успеваю сделать все нужное.
10. Меня можно назвать человеком мягкосердечным.
11. Я очень люблю ходить в гости.
12. Иногда я волнуюсь так сильно, что не могу усидеть на месте.
13. Меня можно назвать человеком весьма любопытным.
14. Думаю, что окружающие считают меня очень ответственным человеком.
15. Я человек доверчивый.
16. Меня часто тянет к приключениям, я люблю «встряхнуться».
17. Однообразие мне быстро надоедает, вызывает скуку.
18. У меня широкий круг интересов, разнообразные увлечения.
19. Я аккуратен и осмотрителен в словах и в делах.
20. Я охотно откликаюсь на самые разнообразные просьбы друзей и знакомых.
21. Большинство знаний я получаю из общения со сверстниками, а не из книг или школьных уроков.
14. Иногда я чувствую себя очень уставшим без всякой причины.
15. Я легко ориентируюсь в неожиданных ситуациях.

⁵ «Большая пятерка» качеств личности /Тесты для двоих. - (<http://www.doktorural.ru>)

16. Если мои желания вступают в противоречие с потребностями, то я всегда выбираю не то, что хочу, а то, что должен делать.
17. Думаю, что окружающие не считают меня эгоистом.
18. Я человек разговорчивый.
19. Считаю, что характеристика «спокойный» ко мне не подходит.
20. Думаю, что большинство окружающих считают, что я человек творческий, с богатым воображением.
21. Полагаю, что назвать меня ленивым нельзя.
22. Я избегаю соперничества с другими людьми.
23. Мне нравятся большие шумные компании.
24. Меня часто одолевают сомнения по самым разным поводам.
25. Я люблю размышлять над причинами и последствиями происходящих в моей жизни событий.
26. Когда я поставил перед собой цель, то готов преодолеть большие трудности па пути к ней.
27. Думаю, что я человек щедрый.
28. У меня лучше получается работать в обществе других людей, а не в одиночестве.
36. Меня легко развеселить или расстроить.
37. Мне нравится узнавать все новое, даже когда это идет вразрез с моими знаниями и убеждениями.
38. Прежде чем сделать что-либо, я всегда задумываюсь о возможных последствиях.
39. Мне доставляет удовольствие помогать другим людям.

Бланк для ответов

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40

Пояснение. В верхней строке римскими цифрами обозначены номера столбцов. Ниже арабскими цифрами обозначены номера вопросов, ответы на них записывай в соответствующих клеточках.

Ключ. Подсчитай сумму баллов в каждом из столбцов. Полученные суммы свидетельствуют о выраженности соответствующих качеств личности, входящих в «большую пятерку» (их перечень приведен ниже).

Интерпретация результатов

Показатели степени выраженности качеств личности:

0-3: низкая; 4-6: ниже среднего; 7-9: средняя; 10-12: выше среднего; 13-16: высокая.

Описание «Большой пятерки качеств личности»

I. Экстраверсия - интроверсия. Это направленность личности на внешний либо свой внутренний мир. В первом случае человек общительный, оптимистичный, активный, любящий повеселиться, более продуктивно выполняющий любую работу в компании, чем в одиночестве. Во втором - сдержанный, критично мыслящий, отчужденный, ориентированный не на общение, а па дело. Такому человеку сложнее в коллективе, по натуре он индивидуалист. Он находит себя в деятельности, не требующей интенсивного общения. *Чем выше показатель, тем ярче выражена экстраверсия.*

II. Нейротизм (повышенная эмоциональность реакций) - эмоциональная устойчивость. Это показатель эмоциональной стабильности. Устойчивые люди проявляют спокойствие и уверенность, не склонны к бурному излиянию чувств, даже несколько «толстокожи». У них повышенная стрессоустойчивость, они продуктивно работают в напряженных ситуациях. Те же, кому свойствен высокий пейротизм, бурно реагируют на любые жизненные события, эмоциональны, менее устойчивы к стрессу. Но в то же время это люди более чуткие, отзывчивые, динамичные. *Высокие баллы свидетельствуют о непротивизме.*

III. Открытость - закрытость к новому опыту. В первом случае человек легко воспринимает все то новое, что появляется вокруг, демонстрирует любопытство, гибкость и готовность к изменениям, обычно склонен к творчеству. Но это может оборачиваться некоторой «поверхностью», неустойчивостью убеждений и интересов. Во втором случае настороженно относится ко всему новому и неожиданному, предпочитает стабильность, тяжело меняет свои принципы и убеждения. Ему тяжело ориентироваться в неожиданных ситуациях, он любит стабильность и стремится обеспечить ее в своей жизни. *Высокие баллы свидетельствуют об открытости к новому опыту.*

IV. Сознательность - несобранность. Люди, проявляющие сознательность, характеризуются как усердные, пунктуальные, целеустремленные, надежные, честолюбивые и настойчивые. Но иногда это оборачивается неоправданным упрямством, желанием всех и все контролировать, а также мучительным переживанием вины из-за своих реальных или мнимых ошибок. Противоположный полюс - беспечность, небрежность, слабование, лень и любовь к наслаждениям. Но в то же время такие люди обычно более расслабленные, жизнерадостные, приятные в общении, легко переносящие проблемы и неприятности. *Чем выше показатель, тем ярче выражена сознательность.*

V. Доброжелательность - враждебность. В первом случае человек благожелателен, доверчив, готов к бескорыстной помощи. Такие качества помогают ему располагать к себе окружающих, хотя иногда те начинают злоупотреблять бескорыстностью этого человека, «салятся ему на шею». Во втором случае насторожен, недоверчив, склонен воспринимать окружающих, как конкурентов. Он «себе на уме», не дает злоупотреблять своим доверием, но

нередко отталкивает от себя окружающих своими бесконечными подозрениями, оказываясь в итоге одиноким. *Высокие показатели свидетельствуют о преобладании доброжелательности.*

Методика самооценки ограничений развития менеджера

В ходе данного обследования вам предлагается определить свое отношение к 110 утверждениям, описывающим возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как руководителя. Результаты могут вас удивить и заставить задуматься.

Автор: Валерий Николаевич Машков, заведующий кафедрой социальной антропологии и психологии Санкт-Петербургского государственного университета, доктор психологических наук, профессор. Автор: <http://www.elitarium.ru> <http://psylive.ru>

В ходе данного обследования вам предлагается определить свое отношение к 110 утверждениям, описывающим возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. В противном случае оставьте клетку пустой.

Старайтесь подходить к каждому утверждению текста по отдельности, но слишком долго не думайте, отложите анализ до окончания обследования. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие
5. Я способен успешно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться успешной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.

18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удастся устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.

53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю успешно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более результативным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет для меня труда.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.

87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания успешных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удастся распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем, и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица ответов

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Обработка и интерпретация результатов

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

Инструкция по заполнению таблицы результатов

Впишите соответствующие числа из таблицы ответов в первый столбец таблицы результатов.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1, и так далее. Наивысший результат получит ранг 11. Это и есть последовательный ряд ваших ограничений. Особое внимание обратите на качества, занимающие три первых места, с 1-го по 3-е. Ознакомьтесь с их кратким определением.

Таблица результатов

<i>Ваш результат</i>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Ранг</i>	<i>Обратный ранг</i>	<i>Ограничения</i>
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решения проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Краткое определение ограничений

1. **Неумение управлять собой:** неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
2. **Размытость личных ценностей:** отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. **Смутные личные цели:** отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. **Остановленное саморазвитие:** отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. **Недостаточность навыка решать проблемы:** отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. **Недостаток творческого подхода:** отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. **Неумение влиять на людей:** недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. **Недостаточное понимание особенностей управленческого труда:** недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. **Слабые навыки руководства:** отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. **Неумение обучать:** отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11. **Низкая способность формировать коллектив:** неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI) [10]

Инструкция. Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

ОПРОСНИК

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		

		Теперь	Предпочтительно
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

Обработка результатов: «А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «D» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры (показатели откладываются на диагоналях) – см. пример построения «профиля ОК».

Затем просчитываются показатели А, В, С, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оркультуры. Проводится содержательной сравнение для определения ресурсов развития организации.

Пример построения «профиля ОК».

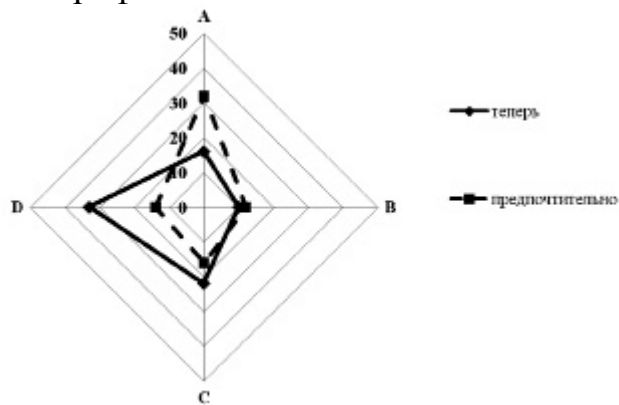


Рис. 3

В приводимом в качестве примере «профиле» ОК (рис. 3) видим, что существующую организационную культуру сотрудники оценивают как преимущественно бюрократическую. Однако в предпочтительном образе ОК (это, по сути, образ субъект-субъектных отношений в организации) преобладают ценности клановой культуры. Как следует учитывать в практической деятельности руководителя эти данные? Очевидно, надо выделить те ценности, которые характерны для кланового типа оргкультуры: взаимовыручка; восприятие руководителя как заботливого, справедливого и одновременно требовательного «родителя». В клановой культуре каждый сотрудник, независимо от занимаемой им должности и профессионального статуса, ждет от руководства внимания к его личности, готовности включать его в общую систему совместного решения производственных проблем и т.д. Понимание этих особенностей позволяет руководителю значительно поднять эффективность управления коллективом.

Тест для определения типа организационной культуры по Ч. Ханди⁶

Инструкция по заполнению:

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните вариант ответа (А, Б, В или Г), лучше всего описывающий вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберете только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Решения принимаются теми, кто:

- А) имеет большую, чем у других, власть;
- Б) уполномочен по должности;
- В) более компетентен в вопросе;
- Г) стремится принять на себя ответственность.

⁶ <http://recetrik.ru/blog-biznes-trenera/post/test-dlya-opredeleniya-tipa-organizacionnoj-kultury-po-ch-handi>

2. Ресурсы распределяются, исходя из:

- А) единоличного решения руководителя;
- Б) существующих правил и процедур;
- В) интересов дела;
- Г) удобства исполнителей работы.

3. Хороший сотрудник — это:

- А) исполнительный, дисциплинированный;
- Б) четко выполняющий свои обязанности;
- В) инициативный, мотивированный на результат;
- Г) лояльный, приятный в общении.

4. Поощрения и наказания определяются, исходя из:

- А) решения руководителя;
- Б) существующей описанной системы мотивации и внутреннего распорядка;
- В) специфики ситуации и типа личности сотрудника;
- Г) интересов персонала.

5. Хороший коллектив — это:

- А) дисциплинированный;
- Б) хорошо структурированный и профессиональный;
- В) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки;
- Г) дружный, веселый.

6. Успеха добиваются люди:

- А) хорошо понимающие установки руководства;
- Б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам;
- В) мотивированные и развивающиеся;
- Г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми.

7. Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков, потому что:

- А) недостаточно контроля;
- Б) недостаточно четко составлены должностные инструкции;
- В) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат;
- Г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен;

8. Хороший руководитель:

- А) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием;
- Б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня;
- В) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес;
- Г) создающий позитивную атмосферу в коллективе.

При подведении итога для каждого вопроса обведите кружком буквы, отмеченные Вами в вопроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (букв, обведенных кружками).

Ключ к тесту

№ вопроса	Культура Власти	Культура Роли	Культура Задачи	Культура Личности
1	А	Б	В	Г
2	А	Б	В	Г
3	А	Б	В	Г
4	А	Б	В	Г
5	А	Б	В	Г
6	А	Б	В	Г
7	А	Б	В	Г
8	А	Б	В	Г
Итого:				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, соответствует организационной культуре, доминирующей в вашей организации.

ГЛОССАРИЙ

А

Адаптация - процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Активизация - функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

Анализ - мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

Аппарат управления - совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

Аттестация - комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Б

Бизнес-инкубатор - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Бизнес-процесс – 1) связанные цепочки хозяйственных операций; 2) совокупность взаимосвязанных деловых операций.

В

Венчурные предприятия - предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

Взаимодействие – 1) воздействие объектов друг на друга, их взаимная обусловленность и порождение одним объектом другого; 2) универсальная форма движения, развития, определяющая существование и структуру любой материальной системы.

Виртуальная организация – 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

Внешняя среда – 1) окружающий мир и место в нем организации (предмета); 2) внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь.

Внутренняя среда – 1) строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними; 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации.

Воздействие - сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

Г

Гетерогенный (от греч. heterogenes – неоднородный) – разнородный по своему составу или происхождению.

Гибкость – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями системы.

Гомеостаз(ис) (от греч. homoios – подобный + stasis - состояние) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

Гомогенный (от греч. homogenes – однородный) – однородный по своему составу.

Д

Дедукция (от лат. deductio – выведение) – способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам.

Действие – часть процесса, его элементарная составляющая, в результате которой объект подвергается однократному изменению или перемещению, требующая затрат времени и ресурсов.

Департаментализация (от франц. departament – административно-структурная единица) – в теории организации – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организации (цехов, отделов, участков, бюро и т.д.).

Дивергенция (от лат. divergere - расходиться) – расхождение.

Диверсификация – 1) разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы.

Дивизиональные структуры – специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. С ростом размеров организаций, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды структуризация органов управления происходит путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам (территориальному принципу).

Динамизм - характеристика изменений, происходящих в организации.

Динамические системы – системы, состояние которых изменяется во времени.

Дифференциация – возрастание различий, несоответствий между частями целого.

Ж

Жизненный цикл организации – 1) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования; 2) последовательность

качественно разных этапов, которые сменяют друг друга в процессе её жизнедеятельности, начиная с момента создания и до момента ликвидации.

З

Задачи – мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.

Зависимость – это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями.

Закономерность указывает на то, что зависимостей несколько и что они объективны и устойчивы.

Закон – 1) это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей; 2) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 3) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 4) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 5) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе, обществе.

Закрытая система – самосдерживаемая система, игнорирующая эффект внешнего воздействия, у которой отсутствует вещественный, информационный и энергетический обмен с внешней средой.

И

Изменение - перемена, возникновение нового, в организации как системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

Иерархическая система – (от греч. hieros – священный + arche - власть) – система, имеющая многоуровневую структуру, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, в порядке подчинения.

Индукция – (от лат. induction – возбуждение, наведение) – логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

Инновация - создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

Интеграция – процесс, направленный на сохранение целостной системы, упрочение ее связей и соподчинение частей.

Интеллектуальный потенциал - уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.

Институт - (от лат. institutum – установление, учреждение) – определенная организация общественной деятельности и социальных отношений, воплощающая в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества, а также социальные правила жизнедеятельности людей, традиции.

Институционализация – 1) учреждение каких-либо новых институтов; 2) правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

К

Коммуникация (от лат. communicatio – сообщение, передача) – 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

Конвергенция – формирование тождественных сходных форм у разнородных систем в силу воздействия однородной среды.

Конкуренция - противоборство организаций на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции.

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия.

Кооперация – целенаправленное сотрудничество, соединение усилий разделенного труда и специализировавшихся исполнителей, при котором много лиц планомерно работают рядом и в непосредственном взаимодействии друг с другом в процессе производства.

Критерий - признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов.

Культура (от лат. cultura) – совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

Л

Лизинг - сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие обязанности сторон.

Линейная структура – организационная структура, реализующая принцип единоначалия и централизма, предусматривающая выполнение одним руководителем всех функций управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

Линейно-функциональная структура – тип организационной структуры, представляющий собой один из наиболее распространенных вариантов построения организации. Сущность данной структуры состоит в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

Линейные связи – отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

М

Матричная структура – 1) современный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: линейной и

программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) – управление программами (проектами); 2) тип организационной структуры, построенный по принципу двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделен полномочиями для достижения поставленных целей.

Менталитет - образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

Метод (от греч. *methodos* – путь исследования, теория, учение) – 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) совокупность конкретных шагов, которые необходимо предпринять для решения определенной задачи или достижения цели; 3) прием практического или теоретического познания действительности; 4) определенным способом упорядоченная деятельность.

Метод разработки управленческого решения - способ практического и теоретического действия руководителя, направленного на достижение цели.

Метод управления - способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.

Методика (от греч. *methodike*) – совокупность методов (приемов) целесообразного проведения какой-либо работы.

Методология (от греч. *methodos* – метод + *logos* - наука) – 1) учение о научном методе познания; 2) учение о логической организации какой-либо деятельности.

Методология управления - логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

Механизм управления - совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

Миссия организации – 1) совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации; 2) наиболее общая цель организации, смысл её существования.

Моделирование (от лат. *modulus* – прообраз) – воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения (модели).

Модель (от лат. *modulus* – мера, образец) – любой образ, аналог (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заменителя».

Модель мотивации — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

Морфологический анализ - экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы

Мотивация - процесс стимулирования отдельных работников или коллективов к эффективной трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации и ее подразделений посредством различных стимулов.

Н

Неопределенность - ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

Нормализация – один из принципов организации и операций самоорганизации, способствующих приведению объекта или процесса к норме, к нормальному состоянию за счет нормирования, унификации, типизации, стандартизации.

О

Операция – несколько логически связанных между собой действий.

Организационные изменения – все, что связано с изменениями в структуре, свойствах, отношениях, связях и состоянии организации.

Организационные коммуникации – 1) административная, функциональная или информационная связь должностей, рабочих мест и других подразделений организации; 2) процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами.

Организационная культура – 1) система понятий и ценностей, принимаемых сотрудниками организации и определяющих их поведение; 2) совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяются членами организации.

Организационные нововведения – введение изменений, новшеств в организацию труда, производства и управления.

Организационные отношения – 1) все виды отношений, имеющих место в организации, направленные на консолидацию элементов социально-технической системы, повышение её упорядоченности, углубление и совершенствование кооперации труда; 2) совокупность отношений производства, распределения, обмена, потребления и государственного управления, вызывающих организационные изменения в организационных системах и подлежащие количественной оценке, регламентации и закреплению в организационных документах.

Организационные параметры – величины, характеризующие и количественно оценивающие структуру, свойства, отношения, связи и состояние организации.

Организационные полномочия – совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

Организационный проект – 1) совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее развития; 2) совокупность организационных документов, определяющих и регламентирующих процесс любой человеческой деятельности, системно описывающих устройство ее продукта либо устройство процессора, предназначенного для осуществления желаемого процесса, а также организационно-технические и экономические механизмы его рентабельного функционирования и развития.

Организационное проектирование – 1) разработка проектов новых организаций или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб); 2) процесс разработки организационных элементов, их связей и функциональных процессов проектируемой организации; один из способов процесса организации, результатом которого являются организационные элементы.

Организационное развитие – изменение всех составных частей организации таким образом, чтобы она в большей степени отвечала требованиям динамично развивающегося окружающего мира и задачам расширения своих внутренних возможностей по решению стоящих проблем.

Организационный рост – увеличение объемов деятельности и численности персонала организации, сопровождаемое изменениями форм и методов управленческой деятельности.

Организационные свойства – то, что присуще организационным системам и обнаруживается в организационных отношениях, что отличает их от других систем или делает похожими на другие системы.

Организационная структура управления – это состав и взаимосвязи подразделений, должностей, выполняющих функции управления организацией.

Организация - 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Организация в статике – некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью.

Организация в динамике – разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

Организация как процесс – 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Организация как свойство – характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью.

Ответственность – необходимость отдавать отчет за принятые решения, действия и их последствия (по отношению к достижению целей, по отношению к членам организации, по отношению к системе более высокого порядка).

Открытая система – система, находящаяся в динамическом взаимодействии с внешней средой.

Оценка - отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

Оценка эффективности управления - соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

II

Парадигма (от греч. paradeigma – пример, образец) – 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

Параметр - показатель, характеризующий систему.

Персонал - группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

Показатель - характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

Предприятие - самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Принцип – норма, правило действия, вытекающее из закона.

Принципы организации – 1) общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов как в природе, так и в обществе; 2) основные положения, исходные пункты в определении процесса организации.

Производственная система – объединение территориально обособленных производственно-технологических подразделений, реализующих комплекс производственно-технологических функций подготовки производства, совершенствования технологии производства и непосредственного изготовления продукции.

Полномочия – совокупность прав руководителя (органа) по принятию и реализации управленческих решений в соответствии с их компетенцией.

Проблема - противоречие, требующее своего разрешения.

Проект – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.

Производственная структура хозяйственной организации – совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

Процесс – последовательная смена состояний в развитии объекта во времени, цепочка изменений, связанных друг с другом, направленных на реализацию его предназначения, смысла существования, внутренней или внешне заданной цели.

Процесс принятия решений – процесс анализа, прогнозирования и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Процесс управления – это последовательная смена состояний системы управления.

Прогнозирование - научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

Р

Развитие – накопление изменений, совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

Реинжиниринг - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих направлениях деятельности фирмы – стоимости, качестве обслуживания, темпах роста. Его результатом является принципиально новый процесс, созданный с нуля, способ преобразования существующего бизнеса на основе новейших технологий, а не улучшение, модификация существующего.

Реорганизация - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация - изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы.

С

Самоорганизация – 1) процесс развития мира, функционирующего на принципах случайности и отбора, главное свойство которого – поддерживать состояние условного равновесия и определенного порядка систем; 2) процесс упорядочения в организации только за счет внутренних факторов.

Самоуправление – это такой процесс управления, когда управляющая и управляемая подсистемы совпадают.

Связь – отношения между элементами системы.

Связи с общественностью - вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

Синергетика – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

Синергизм – научное направление, явление в научной и общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

Синергия (от лат. *synergia* – сотрудничество, содружество) – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

Синтез - антипод анализа, способ собрать целое из функциональных частей; процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор.

Система – 1) целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов; 2) множество упорядоченных некоторым отношением или связанных по определенному признаку элементов.

Система управления - совокупность объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

Система ценностей – 1) устойчивая совокупность отношений человека или социальной группы к материальным и духовным объектам окружающего мира, значимость которых определяется не только их свойствами самими по себе, но и их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей; 2) система нравственных принципов и норм, идеалов и установок.

Системный анализ – один из методов процесса самоорганизации, состоящий в том, что исследуемый предмет мысленно или практически расчленяется на составные, логически взаимосвязанные элементы (признаки, свойства, отношения), каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого, для того, чтобы выделенные в ходе анализа патологии и проблемы соединить с помощью другого логического приема – синтеза – в целое представление, обогащенное новыми знаниями и определяющее структуру соподчиненных проблем.

Системный подход – комплексная методология процесса познания, анализа и синтеза, состоящая в том, что: 1) исследуемый объект рассматривается как единое целое независимо от рассматриваемого аспекта (технического, экономического, административного); 2) решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы.

Синтез - метод изучения предмета или явления в его целостности и взаимной связи его частей.

Социальная организация – 1) сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общей цели; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определенной структуры.

Социальная ответственность - необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

Способ – определенная система действий.

Средства управления – набор устройств, приспособлений и технологий, методов, необходимых для осуществления процесса управления.

Стадия процесса – совокупность относительно функционально однородных последовательных операций в рамках процесса.

Стохастический процесс – вероятностный, случайный процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно.

Стратегическая программа – совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

Структура (от лат. structura) – 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы.

Структура организации – внутреннее строение организации, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие.

Структура управления – упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей и функций.

Т

Теория (от греч. theoria – рассмотрение, исследование) – 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся у кого-либо мнение, суждение, взгляд на что-либо.

Теория организации – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

Теория организаций – раздел теории организации, изучающий организацию как систему, как субъект хозяйственной деятельности.

У

Управление – это воздействие субъекта (административное, административно-авторитарное, авторитарно-организационное, экономическое или социально-психологическое на все то, что он пытается подчинить своей воле, изменить, преобразовать, направить на достижение поставленной цели.

Управляющий орган (субъект) – проявляется в форме руководящего или распорядительного органа либо в качестве распорядительного центра в зависимости от делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей.

Ф

Фаза процесса – качественно определенная часть процесса.

Функции – это совокупность порученных кому-либо обязанностей.

Функциональная структура – процесс деления организации на отдельные функциональные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и четко очерченные обязанности, несет ответственность за результаты своей функциональной деятельности.

Функция управления – совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания.

Х

Хозяйственная организация – организация, которая создается для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания услуг и получения прибыли или осуществления иной некоммерческой деятельности.

Ц

Цель – 1) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 2) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

Ч

Человеческий капитал - экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

Э

Элемент – мельчайшая, неделимая с точки зрения целей исследования, часть системы.

Эмерджентность (от англ. emergence – возникновение, появление нового) – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов; 3) наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

Энтропия (от греч. ен – в, вовнутрь + тропе - поворот, превращение) – количественная мера неопределенности состояния системы.

Этап процесса – несколько стадий процесса, в результате осуществления которых возникает конкретный промежуточный результат.

Эффект - соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

Эффективность системы управления – характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент» является зарегистрированным электронным средством массовой информации (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549).
3. <http://www.dialogvn.ru> - Журнал «Управленческое консультирование» - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
4. <http://leg-ekonom.ru> - принципы управления организацией
5. <http://grebennikov.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
6. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал
7. <http://www.eur.ru> – Библиотека экономической и управленческой литературы
8. <http://e-college.ru> - проект Московского института экономики, менеджмента и права (МИЭМП), посвященный дистанционному обучению. Сайт поддерживается силами Информационно-методического центра (ИМЦ) МИЭМП.
9. <http://www.gaudeamus.omskcity.com> - электронная библиотека полнотекстовых учебников, курсов и конспектов лекций, учебно-методических материалов, авторефератов диссертаций в открытом доступе.
10. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
11. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
12. <http://economics-online.org>- Сайт Economics online - Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.
13. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
14. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
15. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" (window.edu.ru) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.

16. <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.
17. <http://www.gumer.info> - Коллекция книг по социальным и гуманитарным и наукам: истории, культурологии, философии, политологии, литературоведению, языкознанию, журналистике, психологии, педагогике, праву, экономике и т.д.
18. <http://www.finbook.biz> - Собрание книг и публикаций по экономике, анализу, менеджменту, учету, банковскому делу, маркетингу и др.
19. <http://menegerbook.net> - библиотека менеджера
20. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
21. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
22. <http://ecsocman.edu.ru>- Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.
23. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.
24. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.
25. <http://www.devbusiness.ru/lib/> - Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.
26. <http://lt-nur.uni-dubna.ru> - Интернет-портал «Международная научная школа устойчивого развития»
27. www.rypravlenie.ru - Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Журнал выходит 4 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.
28. www.ugazvitie.ru - Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Гл. ред. Большаков Б.Е. Журнал выходит 2 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ахметзянова М.П., Кузнецова Н.В. Изменение граней рациональности современного субъекта института образования // Ценности и смыслы. 2020. № 3 (67). С. 75-87.
2. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. № 2 (33). С. 127-138.
3. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. 2016. № 2 (39). С. 214-220.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
5. Веснин В.Р. Теория организации в схемах. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Проспект, 2015. — 128 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54884> — Загл. с экрана.
6. Веснин В.Р. Теория организации. [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - М. : Проспект, 2015. - 172 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54883> - Загл. с экрана.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
8. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с., — www.dx.doi.org/10.12737/2375.
9. Жилина В.А., Кузнецова Н.В., Жилина Е.А. Языковые игры в социальных манипуляциях // В сборнике: Научная парадигма цивилизации в XXI веке: капитализм, социализм и четвертая технологическая революция. Сборник трудов Десятого международного конгресса передовых наук (Конгресс WARP). Под редакцией В.И. Бархатова, Д.А. Плетнёва. 2019. С. 261-267.
10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
11. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций: курс лекций. – М. Издательство «Альфа-Пресс», 2001. – 448 с.
12. Коробейникова Е.Р., Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Обучающиеся организации как лидеры преобразований: обзор мировых практик // В сборнике: СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 98-104.
13. Кузнецова Н.В. Бизнес-коммуникации в системе управления предприятия малого бизнеса // Социосфера. 2020. № 2. С. 25-29.
14. Кузнецова Н.В. Мышление руководителя: изменение направленности в современных условиях // В сборнике: ХУДОЖЕСТВЕННАЯ КУЛЬТУРА И ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОГО МЕНТАЛИТЕТА В УСЛОВИЯХ МОНОГОРОДА. сборник научных трудов III Всероссийской (национальной) научной конференции. Магнитогорск, 2021. С. 97-103.

15. Кузнецова Н.В., Глушков Н.Д., Никифоров А.Г. Системность и креативность в мышлении руководителя современной организации // В книге: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 79-й международной научно-технической конференции. 2021. С. 198.
16. Кузнецова Н.В., Савельев А.В. Кадровый потенциал как фактор инновационного развития организации // В книге: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 79-й международной научно-технической конференции. 2021. С. 199.
17. Кузнецова Н.В. Инновационное мышление предпринимателя: необходимость или условие выживания? // Экономика и предпринимательство. 2021. № 2 (127). С. 724-727.
18. Кузнецова Н.В., Кортюенкова В.В. Инновации и креативность: точки соприкосновения в деятельности руководителя современной организации // В сборнике: Современные проблемы и перспективы развития науки, техники и образования. Материалы I Национальной научно-практической конференции. 2020. С. 1368-1371.
19. Кузнецова Н.В., Кортюенкова В.В., Глушков Н.Д., Никифоров А.Г. Системное, креативное, инновационное мышление - что необходимо руководителю организации? // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 57-64.
20. Кузнецова Н.В. Знание, творчество, инновации: к вопросу проявления в инновационной личности // В сборнике: Мировоззренческие основания культуры современной России. сборник научных трудов XI Международной научной конференции. Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова. Магнитогорск, 2020. С. 79-84.
21. Кузнецова Н.В. Лидерство в контексте современной идеологии управления организацией // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2014. № 1 (6). С. 47-54.
22. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.
23. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Москва, 2018.
24. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. - Москва, 2016. – 222 с.
25. Кузнецова Н.В. Миссия как отражение ценностей организационной культуры современного предприятия // Экономика и политика. 2015. № 1 (4). С. 69-74.
26. Кузнецова Н.В. Модель создания и управления знаниями И. Нонака и Х. Такеучи в практике образовательной организации // Экономика и политика. 2020. № 1 (15). С. 36-41.

27. Кузнецова Н.В. Организационная культура как инструмент эффективного управления предприятием // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2013. № S1. С. 146-148.
28. Кузнецова Н.В. ОРГАНИЗАЦИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2020.
29. Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.
30. Кузнецова Н.В. Планирование карьеры . практикум / Магнитогорск, 2009.
31. Кузнецова Н.В. Ценности организационной культуры в контексте современной идеологии управления предприятием // Экономика и политика. 2014. № 1 (2). С. 147-151.
32. Кузнецова Н.В., Безыргаян М.А. Личностные и организационные барьеры творчества персонала современной организации в условиях моногорода // В сборнике: Художественная культура и трансформация индустриального менталитета в условиях моногорода. Сборник научных трудов II Всероссийской (национальной) научной конференции. Под общей редакцией В.А. Жилиной. 2020. С. 89-94.
33. Кузнецова Н.В., Жилина В.А. ТЕОРИЯ И ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА . Электронное издание / Магнитогорск, 2019. Том Часть 1 Основные и научные подходы классификаций в теории управленческой мысли
34. Кузнецова Н.В., Кортюенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.
35. Кузнецова Н.В., Кортюенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностные аспекты в управлении организацией // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2019. С. 126-131.
36. Кузнецова Н.В., Кортюенкова В.В. Ценности организации как основа качества управления // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.Р. Балынской. 2019. С. 85-90.
37. Кузнецова Н.В., Сафронова О.С. Методологические подходы к управлению знаниями в организации // В сборнике: Инновационные, финансовые и экономические аспекты информационной экономики XXI века. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Под редакцией В.Н. Немцева, А.Г. Васильевой. 2020. С. 32-40.
38. Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Бренд, брендинг, бренд-менеджмент: к вопросу о роли в деятельности в современной организации // Экономика и политика. 2014. № 2 (3). С. 118-122.
39. Кузнецова Н.В. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ. Учебное пособие. Электронное издание. Магнитогорск, 2017. Том Часть 1 Менеджмент

40. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2017.
41. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2016.
42. Кузнецова Н.В. Теория организации. Практикум . Электронное издание / Магнитогорск, 2018.
43. Кузнецова Н.В. Теория организации. электронное издание / Магнитогорск, 2018.
44. Кузнецова Н.В. Образовательная организация и бизнес-сообщество - взаимодействие в аспекте трудоустройства выпускников // Социосфера. 2017. № 4. С. 27-30.
45. Кузнецова Н.В. Теория организации и организационное поведение. Электронное издание / Магнитогорск, 2021. Том Часть 1 Теория организации
46. Кузнецова Н.В. Теория организации и организационное поведение . Электронное издание / Магнитогорск, 2021. Том Часть 2 Организационное поведение
47. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 720 с.
48. Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб. пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.
49. Мусийчук М.В., Мусийчук С.В. Организационное поведение: практикум. Электронное издание / Магнитогорск, 2016.
50. Мусийчук С.В., Мусийчук М.В. Организационное поведение. Магнитогорск, 2015.
51. Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Управление изменениями организации в условиях цифровой экономики // В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. 2020. С. 203.
52. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник и др. – М.: ИНФРА-М, 2002.
53. Романов Е.В., Кузнецова Н.В., Пономарева О.С., Назарова О.Л., Литовская Ю.В., Майорова Т.В. Стратегические ориентиры развития экономики России. Магнитогорск, 2019.
54. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с.
55. Теория организации и организационного поведения. Учебник : учебник / В.Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2014. — 472 с.
56. Теория организации и организационное поведение : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г. Яблонская. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.
57. Теория организации и организационное поведение : учебник для магистров / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 471 с. — Серия : Магистр.
58. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329 с.

59. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
60. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб.пособие. – СПб: ИТМО,2008. – 148 с.
61. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Формальная и неформальная структура: вопрос взаимодействия // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 107-115.
62. Шипилов А.И. Конфликты можно предупредить. Кадры предприятия. 2002. - № 1.
63. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Teplykh M.S., Zhilina E.A., Prilukova E.G., Bashirova T.A. The issues of the dialogue of a modern subject with the society // В сборнике: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 2019. С. 3454-3461.
64. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Teplykh M.S., Zhilina E.A. Main risks of civic self-identification of the subject in modern russian society // В сборнике: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. Conference: SCTCGM 2018 - Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism. Conference Chair(s): Bataev Dena Karim-Sultanovich - Doctor of Engineering Sciences, professor, director of the Complex Scientific Research Institute n. a. H.I. Ibragimov of the Russian Academy of Sciences. 2019. С. 1897-1905.
65. Zhilina V., Kuznetsova N., Zhilina E. Transformation of human capital phenomenon: making of new research paradigm // В сборнике: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019). 2020. С. 74-78.
66. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Zhilina E.A. Modern characteristics and mechanisms of identification of social subject // В сборнике: European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference dedicated to the 80th anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich. Kh. I. Ibragimov Complex Research Institute. 2020. С. 2742-2749.

Учебное текстовое электронное издание

Кузнецова Нина Владимировна

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ
РУКОВОДСТВА, ЛИДЕРСТВА, КУЛЬТУРЫ**

Учебное пособие

1,38 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2021 год

ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»

Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»

Кафедра менеджмента

Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий

e-mail: ceor_dot@mail.ru