

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»**

Методические указания

к практическим занятиям и практической подготовке
по дисциплине **«Менеджмент в профессиональной
деятельности»**

для обучающихся по специальности

09.02.07 Информационные системы и программирование

Настоящие методические указания составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование и программой дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности».

Составитель: Бабичев А.П., преподаватель

Рассмотрено на заседании методического объединения укрупненных групп специальностей 09.00.00 «Информатика и вычислительная техника»; 10.00.00 «Информационная безопасность» Протокол № 6 от 26.05.2023 г.

Рекомендовано к использованию в учебном процессе Методическим советом СМК, протокол № 6 от 27.05.2023 г.

Содержание

Введение.....	4
Практическое занятие 1. Понятие, сущность и характерные черты современного менеджмента	5
Практическое занятие 2. История развития менеджмента	7
Практическое занятие 3. Организации как управляемые социально- экономические системы.....	12
Практическое занятие 4. Функции управления организациями	15
Практическая подготовка 5. Организационные структуры управления	24
Практическая подготовка 6. Методы управления организацией	42
Практическая подготовка 7. Процесс управления организацией	48
Список рекомендованной литературы	61

Введение

Актуальность изучения учебной дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» обусловлено необходимостью освоения студентами основных принципов и методов организации и управления предприятием, изучения, систематизации и закрепления основ теории и практики управления предприятиями в современных условиях хозяйствования, процессами принятия решений в области менеджмента, ознакомления с современными методами и приемами работы в условиях отраслевой конкуренции, поскольку формирование рыночных экономических отношений требует подготовки квалифицированных специалистов, вооруженных новыми знаниями и умениями, владеющими современным аппаратом для решения принципиально новых задач.

Цель освоения дисциплины - ознакомление слушателей с функциями управления в современных организациях, универсальными подходами к менеджменту, основополагающими законами организаций, а также умение применять различные подходы к управлению людьми в менеджменте.

Задачи освоения дисциплины:

- изучение основных элементов системы менеджмента;
- изучение подходов к понятию менеджмент;
- получение комплексного представления о методологии современного менеджмента.

Практическое занятие 1. Понятие, сущность и характерные черты современного менеджмента

Теоретическая часть

Менеджмент дословно переводится как руководство (англ. management), поскольку происходит от латинского слова manus рука. Первоначально этот термин означал умение объезжать диких лошадей, позже так стали обозначать умение владеть оружием и управлять колесницами.

Современный смысл слово «менеджмент» приобрело в начале XX в. благодаря американскому инженеру-изобретателю Ф. У. Тейлору Первое определение сложному понятию «менеджмент» принадлежит французскому горному инженеру-предпринимателю А. Файолю.

Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Управление не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела подобно другим существенным функциям.

В современной литературе менеджмент, руководство, управление, а в последнее время и лидерство рассматриваются как взаимозаменяемые понятия. Их определяют как искусство, науку, вид практической деятельности, аппарат управления организацией, категорию персонала и др.

Управление — это вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессе развития совместного труда, его разделения и кооперации.

Вопросы для практической работы

1. Что такое менеджмент? Для каких систем и процессов применим этот термин.
2. Определите сущность, содержание и специфику управления
3. Охарактеризуйте субъект и объект управления, особенности управляющего воздействия
4. Назовите методы и задачи управления. Каковы их особенности
5. Назовите основные подходы в понимании российского менеджмента
6. Перечислите факторы, благоприятствующие менеджменту в России
7. Обозначьте блоки управляющей и управляемой систем

Задание для практической работы

Деловая игра «Потребность в управлении индивидуальным и коллективным трудом

Ситуация 1. Необходимость и потребность управления индивидуальным трудом человека

Студенты и преподаватель являются индивидуальными предпринимателями. У предпринимателя «Преподаватель» возникла

потребность срочно произвести пользующуюся на виртуальном рынке спросом большую партию товара «Продукция». Предприниматели «Студенты» по устному договору получают заказ на производство товара «Продукция». Предприниматель «Преподаватель» обеспечивает субподрядчиков ресурсом для производства товара фразами из нескольких слов например: «Зеленый крокодил», «Осенний (весенний) марафон «Стратегический менеджмент организации» и т. п.

Задание

Осуществляют процесс индивидуального труда по изготовлению возможно большего объема продукции (предложений из исходного материала за определенное время, руководствуясь).

Правилами производства:

1. Продукцией являются предложения, составленные из исходного материала — фразы, содержащей несколько слов.
2. Предложения должны содержать не менее трех и не более пяти слов.
3. В произведенном слове буквы повторяются столько раз, сколько их было в исходном материале. Например, для исходной фразы «соловей пел...» слово «око» допустимо, а «около» — нет.
4. Буквы исходного материала могут использоваться во всех производимых словах и составляемых предложениях.
5. Произведенное слово может использоваться для составления предложений в ходе одного производственного цикла только один раз.
6. Предложения обязательно должны содержать подлежащее и сказуемое, причем смысл предложения не имеет значения, например «Дед пил лен».
7. Слова должны различаться по написанию, а не по значению.
8. Новое слово нельзя получать за счет изменения грамматической формы слова (падеж, число и т. д.)
9. Все слова должны быть на русском языке.
10. Имена собственные допускаются.
11. Сленг и аббревиатуры не допускаются.
12. Заменять буквы «Е», «И», «Ь» исходного материала на «Ё» «Й», «Ъ» и наоборот не допускается.
13. Применять слова исходного материала не допускается.

Согласно условиям производства преподаватель обязательно определяет цену товара (форму вознаграждения). Например, в семестре 16 занятий. Цена одного занятия составит 1/16 оценки в семестре зачета (экзамена) предпринимателю-«Студенту», который стал лидером — произвел наибольшее число предложений

Процесс одного производственного цикла длится 10 — 15 мин.

С момента начала процесса производства и до его окончания вопросы, возникшие у предпринимателей -«Студентов», не обсуждаются.

После окончания процесса производства и определения призера с соблюдением операции контроля качества товара в течение 15 мин выполняется задание.

Задание. Самостоятельно анализируют полученные индивидуальные результаты, опираясь на известные принципы разделения продуктивного и управленческого труда. Целями анализа являются

- 1) выявление проблем, ставших препятствием для получения большего объема товаров по сравнению с конкурентами
- 2) формулировка причин возникших проблем и разбивка их на группы: управленческие, производственно-технологические, внутренние, внешние, ресурсные и т. п.
- 3) подготовка письменных ответов на вопросы, сформулированные в цели практического занятия
- 4) обсуждение результатов работы

Ситуация 2. Особенности управления коллективным (организационным) процессом труда

Осуществляют аналогичный ситуации 1 процесс в условиях коллективной организации производства. Для этого группу разбивают на подгруппы по 3 — 5 чел. При выполнении работы руководствуются правилами производства для ситуации 1. При анализе результатов опираются на цели задания и сходства и отличия в управлении индивидуальным и коллективным производством

Время выполнения задания — 15 мин

Ситуация 3. Инновационный менеджмент

На основании сделанных выводов перестраивают управление организациями и осуществляют еще один производственный цикл

По результатам инновационного менеджмента делают выводы

Время выполнения задания — 15 мин

Практическое занятие 2. История развития менеджмента

Теоретическая часть

В той или иной форме менеджмент существовал на протяжении всей истории человечества. Впервые потребность в нем возникла в трех сферах человеческого общества политической — необходимость установления и поддержания порядка в организованных сообществах людей (группах экономической — необходимость в изысканиях, производстве и распределении ресурсов оборонительной — защита от врагов и диких зверей.

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют следующие исторические периоды древний, или доиндустриальный (от 9 — 7-го тысячелетия до н. э до XVIII в индустриальный систематизации информационный (с 1960 г. по настоящее время). Период систематизации управления ознаменован формированием научных школ менеджмента и различных подходов к нему. Среди основных школ управления можно назвать школу научного управления школу административного управления школу человеческих отношений количественную школу. Выделяют несколько этапов становления науки управления которые отражают систему взглядов в определенный период времени.

Вопросы для практической работы

1. Перечислите исторические предпосылки возникновения научных представлений о менеджменте.
2. Назовите исторические периоды развития практики и теории управления.
3. Назовите основоположника школы научного управления. Охарактеризуйте направления его деятельности.
4. Назовите последователей Ф. У. Тейлора и опишите их вклад в развитие системы научного управления.
5. Сформулируйте 14 принципов административного управления, которые разработал А. Файоль.
6. Перечислите основные идеи представителей административной школы.
7. Назовите причину необходимости исследования человеческого фактора.
8. Перечислите представителей школы человеческих отношений и опишите направления их исследований.
9. Поясните, что явилось толчком к применению количественных методов в менеджменте.

Задание для практической работы

Разделение труда в управлении организациями

Менеджер-игрок Крис Хэмпсон — менеджер отдела сбыта в компании Barset Motors, был назначен на эту должность 6 мес назад. Через неделю главный управляющий должен провести аттестацию по результатам его испытательного срока. Крис работал в компании в течение 4 лет и вплоть до последнего времени был увлечен своей достаточно успешной деятельностью в отделе сбыта подержанных автомобилей, позже — в отделе по продаже новых моделей. Крис объяснял, что он получает от этого истинное удовольствие. Коллеги и покупатели уважали это качество Криса, и он был популярным членом торговой бригады, имел много постоянных покупателей.

Большинство людей получает удовольствие при повышении в должности. Крис не являлся исключением, но дела пошли совсем не так хорошо, как ожидалось. Большую часть времени Крис вынужден был находиться в демонстрационном зале. При этом он испытывал постоянное желание узнать о том, как идут текущие дела по продаже или закупкам, надеясь таким образом как получить уважение сотрудников, так и быть хорошим менеджером.

Казалось, отвлекающим факторам не будет конца, совсем не оставалось времени для работы в офисе. В конце концов, возникла необходимость брать работу домой. Главный менеджер попросил Криса подумать и поделиться с ним своими соображениями по поводу предстоящей недели большой распродажи. Хотя Крис обговорил срок подготовки отчета, он обнаружил, что написать его гораздо труднее, чем ожидалось. Когда отчет был готов, за

день до истечения срока машинистка заболела. Найти кого-то другого, кто бы мог напечатать этот отчет, оказалось весьма затруднительно.

Многие другие дела тоже пошли совсем не так, как требовалось. На несложную церемонию «презентации» молодого стажера отдела Крис опоздал из-за того, что был занят разговором со старым покупателем и у него совсем не было времени, чтобы подготовить речь. Несколько раз один из сотрудников отсутствовал, в то время как согласно расписанию конторы Криса он должен был быть на работе. Поступило несколько напоминаний от начальника по кадрам о составленном администрацией расписании подготовки и стажировки сотрудников демонстрационного зала. Крис опоздал с выдвижением кандидатур. Было также несколько напоминаний по поводу включения в штат дополнительного сотрудника в отделе сбыта поддержанных автомобилей. Для подобного назначения было необходимо проанализировать статистику по продаже за последний год и составить тщательный и убедительный прогноз на следующий год. Один или два раза в канцелярском ящике Криса в течение нескольких дней оставались неподписанными важные письма.

И, наконец, однажды утром у него произошел неприятный разговор с сотрудником отдела. Крис только что сказал ему, что цена которую тот дал за машину, завышена. Продавец вспылал, так как считал, что менеджер «всегда вмешивается», заявил, что является опытным продавцом и собирается поговорить с главным менеджером.

В тот день, когда это произошло, главный менеджер отсутствовал, и продавец успел успокоиться. Однако натянутость отношений между ним и Крисом сохранилась, и Крис очень беспокоился по поводу этого эпизода. Похоже, он являлся виновником всех трудностей, возникших с момента назначения на новую должность. Работать менеджером оказалось совсем не так просто, как трудиться в том же отделе.

Задание

Воспользуемся двумя научными точками зрения менеджмента А. Файоля (административный менеджмент; функциональное управление) и Г. Минцберга (ролевой подход менеджмента), чтобы понять, что именно идет не так и как это можно поправить. Сравним достоинства и недостатки этих двух концепций управления организацией

После изучения практической ситуации, применяя схему административного управления А. Файоля и ролевой подход Г. Минцберга, дайте письменные ответы на вопросы

1. Как согласно А. Файолю и по Г. Минцбергу должна измениться деятельность менеджера К. Хэмпсона

2. Какие случаи из описания ситуации следует признать проблемными. Примените отдельно схему А. Файоля и подход Г. Минцберга для формулировки письменных выводов о причинах проблемных случаев в поведении менеджера К. Хэмпсона

Обсудите полученные вами и вашими сокурсниками выводы и объедините их в форме коллективных предложений «экспертной группы»

главному управляющему, который должен через неделю проводить аттестацию по результатам полугодового испытательного срока К. Хэмпсона

Схема решения ситуации по А. Файолю

По А. Файолю любая деятельность, которая приводит предпринимателей к успеху, может быть разделена на следующие группы операций:

- 1) технические — производство, выделка и обработка
- 2) коммерческие — покупка, продажа и обмен
- 3) финансовые — поиски, привлечение и оптимальное применение средств
- 4) страховые — страхование и охрана имущества и лиц
- 5) учетные — бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д
- 6) административные — предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Операции этих шести групп присутствуют в большинстве видов деятельности, но в разной мере. В частности, административные операции будут занимать значительное место в деятельности высшего управленческого персонала и значительно меньшее (или вообще отсутствовать) в деятельности персонала, непосредственно занятого в производстве, или младшего управленческого персонала

Следует специально подчеркнуть, что управленческая деятельность универсальна для любой организации. Однако напрашиваются банальные вопросы: что есть менеджмент (управление)? является ли управление чем-то таким, что могло бы быть идентифицировано и существовать самостоятельно, или это всего лишь слово этикетка, которая не имеет сущности? Ответ А. Файоля был уникален для того времени. Он дал определение менеджмента, которое включало в себя пять управленческих функций (административных операций предвидение — присчитывание вариантов развития событий и выработка программы действия организация — выстраивание структуры предпринимательства (как материальной, так и социальной распорядительство) — поддержание активной работы персонала координирование — объединение всех действий контроль — проверка соблюдения всех правил и распоряжений. Схема решения ситуации по Г. Минцбергу.

Управленческие роли по Г. Минцбергу приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Управленческие роли по определению Г. Минцберга

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемонии, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию подчиненных,	Фактически все управленческие действия с участием

	набор подготовку работников и связанные с этим обязанности	подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Получатель информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует	Рассылка почты по организациям с целью получения информации вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации)
Представитель	Предлагает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, результатов работы организации действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по усовершенствованию деятельности, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия,	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая

	если в деятельности организации происходят неожиданные нарушения	проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков запросы полномочий действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов планирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Практическое занятие 3. Организации как управляемые социально-экономические системы

Теоретическая часть

Слово «организация» (от греч. *organon* — инструмент, орудие, а также от лат. *organize* — сообщаю стройный вид, устраиваю) в русский язык попало из французского. Основным его значением было «устройство» — сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в единое целое. Отсюда понятно, почему термин «организация» несет в себе разнообразную смысловую нагрузку под организацией понимается обозначение действий, процесс создания, формирования и устройства чего-либо целесообразного (рабочего места или времени, труда, предприятия, управления и т. п.) из отдельных элементов, составных частей организация — общее и особенное наименование учреждений предприятий и непосредственно организаций (социально-экономические объекты со своей структурой организация — это свойство, характеристика, степень, мера соответствия упорядоченности какой-либо системы ее функции решаемым ею задачам или эталону Организация как процесс (организовывание) очевидно является предпосылкой организации как объекта (некоторого созданного людьми целого) и организации как некоторого состояния (организованности). При этом две последние характеристики служат также условиями эффективного выполнения организационного процесса.

Организация как структура, состоящая из людей (т. е. социумов преследующих общую экономическую (хозяйственную) цель, характеризуется следующими основополагающими признаками наличие цели (целей) — цель придает смысл существованию организации, определенность и направленность действиям ее членов, сплачивает и объединяет их в повседневной жизни, служит ориентиром для личных социально-экономических задач наличие в организации некоторого числа (не менее

двух) участников, которые, дополняя друг друга, объединяя свои усилия и помогая друг другу, обеспечивают реализацию ее цели. Люди организаций (персонал) на основе разделения труда выполняют свои задачи (подцели использование ресурсов — добываются и используются необходимые вещественные, финансовые, кадровые, информационные и иные ресурсы для получения материального результата а в условиях рынка — товара (продукции, услуги, идеи наличие внутреннего координирующего центра, который придает стабильность организации, равновесие внутренним и внешним процессам действие принципа самоуправления, суть которого состоит в том что координирующий центр на основе имеющейся информации самостоятельно принимает решения, касающиеся внутренней жизни организации, и координирует действия ее членов для достижения выработанных собственных и (или) декларируемых сверху (по иерархической пирамиде) целей обособленность (автономность), наличие границ, пределов существования организации во времени (жизненный цикл организаций), пространстве (территория) и по собственности — то что отделяет организацию от внешнего окружения, в том числе от других организаций, и т. п.

Организация в данном рассматриваемом случае — это не просто группа, но уже коллектив, т. е. сообщество не менее чем двух человек, деятельность которых осознано координируется для достижения общей цели или целей.

В теории и практике управления исключительно важную роль играет система.

Система — это устойчивая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, образующих целое, обладающее свойствами, которые отсутствуют у составляющих его элементов.

Вопросы для практической работы

1. Охарактеризуйте понятие «организация» в менеджменте.
2. Назовите разновидности организаций и их организационно-правовой статус.
3. Охарактеризуйте понятие «система» в менеджменте.
4. Опишите структуру внутренней и внешней среды организации.
5. Назовите признаки организации как управляемой системы.
6. Дайте определение жизненного цикла организации. Охарактеризуйте все этапы.

Задание для практической работы

Выполнить кроссворд.

По вертикали

1. Технология обмена информацией социально-экономических систем; функция управления, связывающая разные виды управленческой деятельности.

3. Интеллектуальный труд, позволяющий достигать целей не путем непосредственного воздействия на материальные ресурсы при их

преобразовании, а через координацию организационного поведения людей (посредников).

4. Множество составляющих целостное единство элементов, их связей и взаимодействий, образующих некоторую качественную определенность.

7. Предприятие, учреждение, сообщество; способ оптимального соединения в пространстве и во времени, по количеству и качеству материальных ценностей и человеческих ресурсов; функция управления.

9. Процесс оперативной коррекции взаимодействий частей системы по направлению к порядку, эталону, цели; функция управления.

11. Вид деятельности, функция управления, заключающаяся в сравнении фактического результата с эталоном, целью; технологическая операция в производстве.

По горизонтали

2. Процесс побуждения, стимулирования людей к достижению общих целей.

5. Начало процесса управления (общая функция), позволяющее определять модель желаемого состояния управляемой системы в будущем.

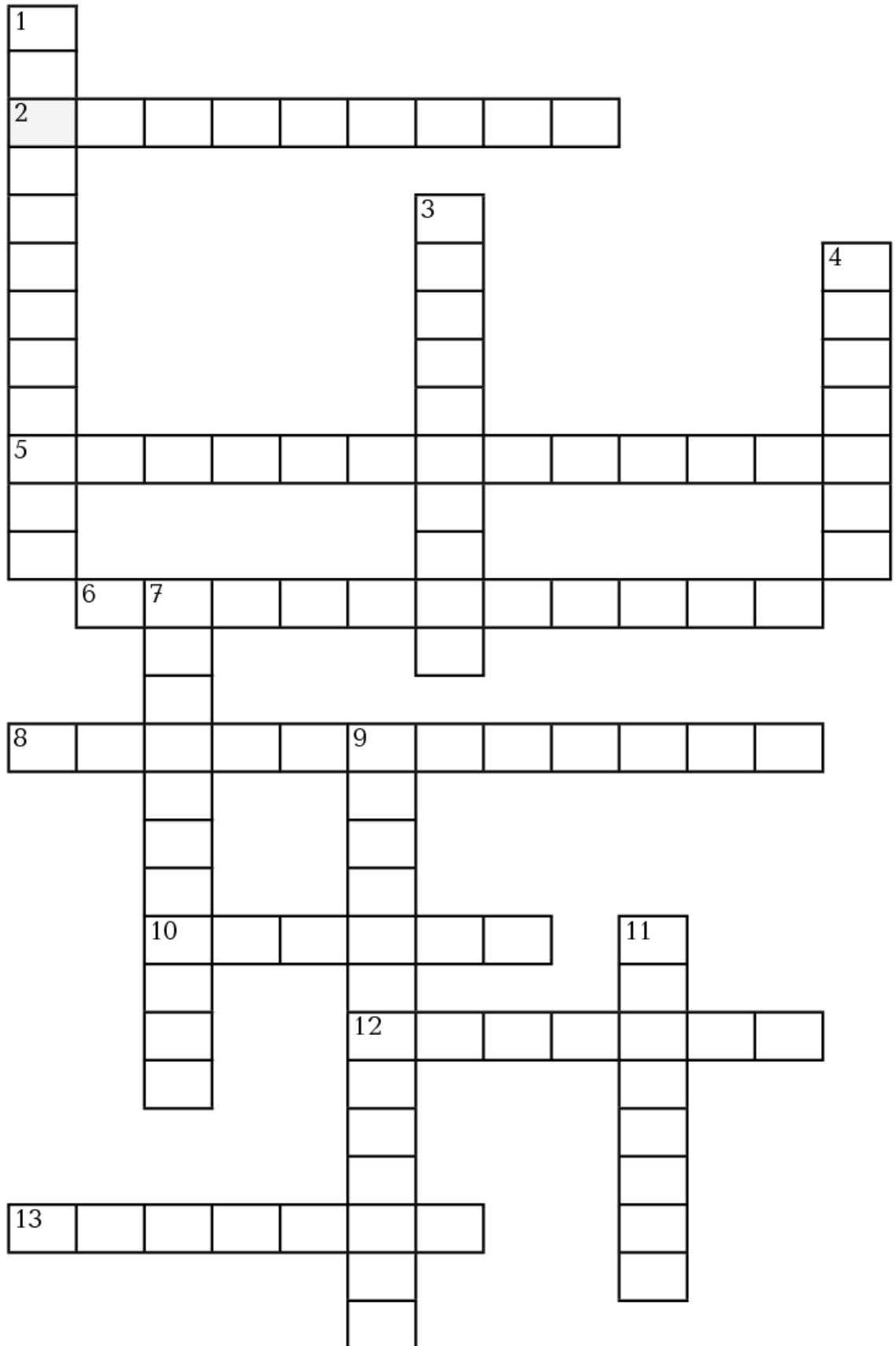
6. Согласование процессов достижения частных целей одного уровня в пространстве, времени, по количеству, качеству и цене ресурсов; функция управления.

8. Процесс определения состава работ, очередности их выполнения, необходимых ресурсов для достижения целей деятельности во времени; функция управления.

10. Функция управления, завершающая единичный цикл достижения цели; способ извлечения опыта из предшествующей деятельности; стадия процесса управления, которая предшествует постановке цели нового процесса управления.

12. Непосредственный результат управленческой деятельности «формула» управленческого воздействия субъекта управления на объект управления.

13. Компонент сложного целого, условно неделимая часть системы, обладающая самостоятельностью по отношению к данной системе, когда рассмотрение ее (части) внутреннего строения нецелесообразно в пределах данной модели системы.



Практическое занятие 4. Функции управления организациями

Теоретическая часть

Слово «функция» (от лат. *functio* — исполнение, осуществление имеет ряд значений 1) это деятельность, обязанность, работа

2) работа, производимая органом, организмом (функция печени слюнной железы)

3) обязанность, круг деятельности (должностные обязанности экономиста по труду)

4) назначение, роль того или иного элемента конструкции (функция шасси самолета, коробки перемены передач автомобиля)

5) роль, которую выполняет определенный социальный институт по отношению к целому (функция государства, семьи в обществе)

6) зависимая переменная величина (в математике, физике).

Все функции, выполняемые работниками предприятия (организации, учреждения), делятся на две группы: функции управления выполняются в управляющей системе (аппарате управления), а функции производства — в управляемой (производственной) системе.

Функция управления — это особый, характерный, качественно однородный вид управленческой деятельности, выделившийся в результате разделения управленческого труда, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект

Функция управления отвечает на вопрос, кто что делает или должен делать в системе управления производством

Функции производства — это деятельность производственного персонала по производству продукции и услуг

В теории управления производством вопрос о функциях управления является одним из центральных. Он раскрывает сущность и содержание управленческой деятельности на всех уровнях управления

Вопросы для практической работы

1. Опишите функцию управления как вид управленческой деятельности
2. Что представляют собой функции управления? Каковы их сущность и содержание

3. Дайте классификацию функций управления. По какому принципу они подразделяются на общие, конкретные и специальные

4. Каким образом взаимосвязаны общие и конкретные функции управления

5. Какова цель анализа функций управления

6. Охарактеризуйте планирование как функцию управления. В чем состоят его цели и задачи

7. Укажите целевое назначение организации как функции. Назовите принципы организации

8. Назовите существующие виды контроля

9. Как вы понимаете необходимость регулирования в процессе управления организации

10. Дайте определение понятия «цель»

4. Внедрять научно-технические достижения в производство и управление											
5. Осуществлять технико-экономический анализ хозяйственного процесса											
6. Разрабатывать и осуществлять меры по обеспечению высокого качества продукции											
7. Быть лидером в своем коллективе											
8. Заниматься анализом и совершенствованием социально-психологического климата в коллективе											
9. Развивать в коллективе инициативу и новаторство											
10. Представлять свой коллектив в вышестоящих организациях и связях с другими предприятиями и организациями											

Суммируйте баллы, проставленные по всем 10 составляющим
 S_{10} _____ %

Результат (он автоматически получился в процентах: 10 максимальных баллов по каждому из 10 качеств дают в сумме 100 единиц или 100 %) отражает степень вашего желания выполнять все перечисленные 10 видов управленческой деятельности, которые раскрывают более общее желание быть руководителем, оцененное в табл.4.1.

3. Таким же образом оцените по табл. 4.3 степень проявления желания заниматься конкретными вопросами управления.

В ходе ответов на вопросы подсчитайте суммы баллов по каждой из 10 серий по пять вопросов, и запишите результаты в соответствующей строке «Итого». По окончании подсчитайте общую сумму баллов и переведите ее в проценты путем деления на 5:

Запишите:

S_{50} _____ %

квалификации членами коллектива												
44. Привлекать членов коллектива к участию в научно-техническом и социально-экономическом творчестве управления												
45. Определять размер оплаты труда и принципы стимулирования, а также продвижения по службе в зависимости от конечных результатов труда, новаторства, инициативы												
Итого												
46. Принимать представителей других организаций предприятий, представителей общественности												
47. Вступать в деловые контакты с представителями других организаций, предприятий, представителями общественности												
48. Бывать в служебных командировках												
49. Иметь доверенных людей в других организациях												
50. Поддерживать и развивать деловые контакты с другими организациями и их сотрудниками												
Итого												

Таблица 4.4. Результаты оценки желания быть руководителем

Показатель	Проявление желания при разной детализации процесса
S1	
S10	
S50	

При выделении в процессе руководства составных элементов и попытке оценить себя по десяти составляющим оказывается, что сумма этих десяти оценок (S10) меньше интегральной (S1). В еще большей степени это различие дает себя знать, когда самооценка проводится по 50 конкретным составляющим процесса руководства (S).

Практическая подготовка 5. Организационные структуры управления

Теоретическая часть

Структура организации включает в себя все средства, с помощью которых разные виды деятельности распределяются между компонентами организации, а также систему координации действий этих компонентов. Действительно, без такой структуры, вовлеченные в дело люди были бы просто толпой индивидуумов или в лучшем случае, свободным скоплением групп, а не организацией.

Чтобы существовать, организация — будь то теннисный клуб или благотворительное общество, предприятие или транснациональная корпорация — должна быть структурирована.

Понятие «структура» отражает строение, архитектуру, форму системы и ее внутреннюю устойчивость. Это неотъемлемый атрибут всех реально существующих систем, так как именно структура придает им целостность и способствует сохранению устойчивого состояния.

Объектами структуризации могут быть организация (предприятие, учреждение) как социально-экономическая система и одновременно ее система управления производственная система управляющая система каждый элемент производственной и управляющей системы (управленческие кадры, функции управления, основные фонды менеджеры, производственные рабочие и т. д.)

Структуру предприятия (фирмы) называют организационной, потому что она являет собой строение организации в прямом смысле этого слова.

Вопросы для практической работы

1. Дайте определение понятия «организационная структура».
2. Что входит в состав структуры управляемой системы организации (структуры производства).
3. Какова структура организации.
4. Чем определяются структурные единицы организационно-производственной структуры.
5. Чем определяются структурные единицы организационной структуры управления.
6. На чем основана типология организационных структур управления.
7. Назовите факторы, влияющие на разработку организационной структуры управления.
8. Опишите организационные структуры как форму существования процесса (реализации функций) организации.

Задание для практической работы

Анализ типа личности менеджера предпринимателя.

Методические рекомендации к тесту.

Перед вами тест на тип личности, которая по определению «живет», т. е. состоит в какой-либо организации, даже если она этого пока не ощущает.

Каждый человек от природы и воспитания (на учения) ориентирован на какую-то более предпочтительную (не случайную!) точку координат — «должностную» позицию. Определите ее для себя.

Эта версия теста основана на вопросах, специально разработанных для тестирования на тип личности по технологиям индикатора типов Майерса — Бриггса, а также на основе теста, разработанного Д. Керси, одним из самых видных специалистов в области психологических типов личности

Результат этого теста очень важен только при условии, что тест будет пройден правильно. Только тогда он поможет вам разобраться в себе. Если же результат окажется неправильным и тест укажет на тот тип личности, который в действительности не соответствует вашему, это может только ухудшить ситуацию и запутать вас. Такой неправильный результат, к сожалению, не столь уж редкий случай и чаще всего он является следствием трех причин:

1) недостаточной искренности при ответах на вопросы теста иногда мы хотим казаться лучше или просто «не такими», какие мы есть на самом деле
2) непониманием вопросов теста — некоторые из них могут показаться не совсем понятными, так как их ситуативный контекст не всегда четко определен

3) непониманием правильного ответа на вопрос теста — очень часто оба ответа, предложенных к каждому вопросу, могут быть в той или иной степени правильными — секрет правильного ответа заключается в том, чтобы определить, какой из двух предложенных вариантов в большей степени соответствует вашей личности.

Чтобы избежать неправильного результата, постарайтесь получить тот итог, который соответствует действительности. Для этого нужно выполнить три условия

1. Желательно отвечать на вопросы теста в полном одиночестве присутствие других людей может повлиять на ваши ответы

2. Постарайтесь быть как можно честнее с самими собой. Запомните, что нет плохих или хороших типов личностей — есть только плохие или хорошие люди, а они встречаются в каждом типе личности без исключения, поэтому будьте просто самими собой

3. Не спешите с ответами: оценивайте их возможные варианты в контексте разных ситуаций, в которых вы можете себя представить и выбирайте тот ответ, который больше подходит вам

Тест на тип личности

1. Находясь в обществе (на вечеринке с коллегами по работе или соучениками), вы обычно предпочитаете

- а) участвовать в общей беседе
- б) беседовать с каждым отдельно

2. Вы в большей степени человек

- а) реалистичный
- б) склонный к теоретизированию

3. По вашему мнению, хуже

- а) «витать в облаках
- б) «катиться по накатанной колее
- 4. Вас больше впечатляют
 - а) твердые принципы
 - б) сильные эмоции
- 5. Вас больше привлекает
 - а) убедительное
 - б) сентиментальное
- 6. Если приходится выполнять необычную работу, вам удобнее
 - а) спланировать ее заранее
 - б) выяснить, что надо делать, уже в ходе работы
- 7. Когда вам необходимо сделать выбор или принять какое-то решение, вы это делаете
 - а) в основном внимательно и осторожно
 - б) зачастую спонтанно
- 8. На вечеринках или общественных сборах вы
 - а) задерживаетесь допоздна, все более оживляясь
 - б) уходите рано, чувствуя усталость
- 9. Вас больше привлекают
 - а) реалисты
 - б) люди с богатым воображением
- 10. Вас больше интересует
 - а) то, что реально существует
 - б) нереализованные возможности
- 11. Вы судите о людях, базируясь в основном
 - а) на правилах чаще, чем на обстоятельствах
 - б) на обстоятельствах чаще, чем на правилах
- 12. В оценке других людей вы обычно
 - а) тверды и объективны
 - б) снисходительны и субъективны
- 13. Вы чаще действуете
 - а) пунктуально
 - б) неспешно
- 14. Вы предпочитаете
 - а) выполнять работу заблаговременно
 - б) откладывать все на последний момент
- 15. Среди ваших друзей вы
 - а) знаете все обо всех
 - б) последним узнаете о том, что происходит
- 16. Выполняя обычную работу, вам приятнее
 - а) делать ее общепринятым способом
 - б) изобрести собственный способ
- 17. Когда вы читаете в свое удовольствие, вам нравится, если писатель
 - а) четко объясняет, что он имеет в виду
 - б) излагает мысли в необычной, оригинальной форме

18. Вас больше привлекает
- а) последовательность и логичность рассуждений
 - б) гармоничность человеческих отношений
19. Вам легче высказывать суждения
- а) основанные на логике и на фактах
 - б) основанные на ваших ценностях
20. Вас больше привлекают ситуации
- а) в которых присутствует элемент определенности
 - б) которые полны непредсказуемости
21. Можно сказать, что вы в большей степени человек
- а) серьезный и целенаправленный
 - б) не воспринимающий жизнь слишком серьезно
22. Говоря по телефону, вы
- а) редко задаетесь вопросом: «Что сказать»
 - б) часто заранее продумываете, что будете говорить
23. По-вашему факты
- а) «говорят сами за себя»
 - б) иллюстрируют некоторые закономерности
24. Мечтатели и фантазеры
- а) раздражают вас
 - б) нравятся и очаровывают вас
25. Чаще вы человек
- а) спокойный и беспристрастный
 - б) сердечный и участливый
26. Вы считаете, что хуже
- а) быть неразумным
 - б) быть недоброжелательным
27. В большинстве случаев следует
- а) стараться управлять ходом событий
 - б) полагаться на естественный ход событий
28. Вы чувствуете себя лучше
- а) когда вы уже сделали покупку
 - б) еще имеете возможность ее сделать
29. В компании коллег или сослуживцев вы чаще всего
- а) являетесь инициатором разговора
 - б) ждете, когда к вам обратятся
30. Утверждения, сделанные на основе здравого смысла
- а) редко вызывают сомнения
 - б) часто вызывают сомнения
31. Вы бы хотели, чтобы вашим другом был человек
- а) который «твердо стоит на земле»
 - б) у которого всегда появляются новые идеи
32. Принимая решения, вам легче руководствоваться
- а) правилами и стандартами
 - б) пожеланиями заинтересованных лиц

33. Вы скорее человек
а) твердый, чем мягкий
б) мягкий, чем твердый
34. Вас больше привлекает возможность
а) что-либо организовать или упорядочить
б) творчески использовать имеющиеся возможности
35. Вы больше цените в ситуации
а) ясность
б) возможность непредсказуемых поворотов
36. Знакомство с новыми и необычными людьми
а) стимулирует вас и наполняет энергией
б) утомляет вас
37. В большинстве случаев вы человек
а) практичный
б) с фантазией и прихотями
38. Вам в большей степени интересно узнать
а) чем другие люди могут быть вам полезны
б) точку зрения других людей
39. Вам приносит большее удовлетворение
а) тщательное обсуждение вопроса
б) достижение согласия в обсуждении
40. Вашими действиями в большей степени руководит
а) голова
б) сердце
41. Когда вы знаете, что в определенное время будете заниматься определенным делом
а) вы рады, что можете спланировать свое время
б) вам неприятно, что вы чем-то связаны
42. Обычно вы
а) стремитесь достичь заданных результатов
б) бываете довольны тем, что получается
43. Вы предпочитаете
а) широкий круг общения, состоящий из множества друзей и знакомых
б) узкий круг общения, состоящий из нескольких друзей
44. Вы руководствуетесь в большей степени
а) фактами
б) закономерностями
45. Вас больше интересует или интересовало бы
а) производство и распространение продукции
б) исследования и конструирование
46. Вы считаете комплиментом, если вас называют
а) логично мыслящим человеком
б) чувствительным человеком
47. В себе вы больше цените

а) решительность

б) преданность

48. Высказывая свои мысли или суждения, вы предпочитаете, чтобы они были

а) до конца продуманными и завершенными

б) предварительными с возможностью усовершенствования

49. Вы лучше себя чувствуете

а) после принятия важного решения

б) до принятия важного решения

50. Общаясь с малознакомыми людьми, вы

а) легко ведете продолжительные беседы

б) с трудом находите темы для разговора

51. Вы больше доверяете

а) опыту

б) интуиции

52. Вы бы предпочли, чтобы вас считали

а) практичным человеком

б) изобретательным человеком

53. Более достоин похвалы человек

а) обладающий ясным умом

б) способный на сильные чувства

54. Вы более склонны быть

а) справедливым и беспристрастным

б) сочувствующим и сопереживающим

55. Если вы действуете по плану, это

а) вам нравится

б) стесняет и ограничивает вас

56. Вам лучше удастся

а) следовать четко продуманному плану

б) справляться с неожиданностями

57. Вы считаете, что близким вам людям ваше мнение по тем или иным вопросам

а) и так хорошо известно

б) станет известно, только если вы сами им его сообщите

58. В себе вы больше цените

а) сильное чувство реальности

б) живое воображение

59. Если бы вы были учителем, вы предпочли преподавать

а) практические предметы

б) теоретические предметы

60. По-вашему хуже быть

а) слишком вспыльчивым

б) слишком объективным

61. Вы считаете себя человеком в основном

а) трезвомыслящим

- б) верным и отзывчивым
62. Вас больше привлекают ситуации
- а) упорядоченные и распланированные
- б) неупорядоченные и не распланированные
63. Вы поступаете
- а) чаще в соответствии с правилами, чем по своей воле
- б) чаще по своей воле, чем в соответствии с правилами
64. Обычно вы
- а) общительны
- б) спокойны и сдержанны
65. Когда вы пишете, то предпочитаете
- а) выражаться буквально
- б) выражаться образно
66. Вам труднее
- а) поставить себя на место других людей
- б) понять, как извлечь наибольшую выгоду из других людей
67. Вы пожелали бы себе
- а) большей ясности ума
- б) большей способности к состраданию
68. Вы предпочли бы работать с руководителем
- а) который всегда справедлив
- б) всегда доброжелателен
69. Вы предпочитаете
- а) запланированные события
- б) спонтанные события
70. Вы более склонны
- а) продумывать и планировать
- б) действовать по обстоятельствам

Обработка результатов тестирования в таблице ответов

Получите результаты теста, пользуясь, как образцом, табл. 5.1

Подсчитайте количество своих ответов, а и б в каждой группе общая сумма ответов в каждой из них должна быть равна. Перепишите итоговые цифры группы 2 под группу 3, как показано стрелками. Точно так же перепишите итоговые цифры группы под группу 5, а группы 6 — под группу

Путем сложения вычислите итоговые результаты в группах 5 и обведите кружком те буквы под группами 1, 3, 5 и 7, которым соответствует наибольшее значение. Согласно примеру, в табл. 5.1 получены результаты: I, S, F, P.

57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		
Итого	4	6	Итого	5	5	Итого	7	3	Итого	2	8	Итого	2	8	Итого	1	9	Итого	4	6

						5	5					2	8					1	9		
--	--	--	--	--	--	---	---	--	--	--	--	---	---	--	--	--	--	---	---	--	--

4	6
---	---

E I

12	8
----	---

S N

4	16
---	----

T F

5	15
---	----

J P

Название вашего типа личности приведено в табл. 5.2. В соответствии с примером это будет ISFP — «Художник». В случае равенства итоговых результатов в паре колонок «а — б» проверьте правильность результата, прочитав описание каждой из характеристик вашего типа (табл. 5.3). Для этого в каждой из четырех пар (Е и I, S и N, F и T, J и P) прочитайте те характеристики, которые получились в вашем результате. Например, если ваш результат ESTJ, прочитайте описания характеристик E, S, T, J и убедитесь что они вам соответствуют. Если же вы чувствуете, что эти характеристики вам не соответствуют, прочитайте описания противоположных парных характеристик и, если вы найдете их в большей степени соответствующими вашему типу личности, соответственно исправьте и свой результат

Таблица 5.2. Типы личности

ESTJ «Командир»	ESTP «Предприниматель»	ENTJ «Фельдмаршал»	ENFP «Чемпион»
ISTJ «Прагматик»	ISTP «Мастер на все руки»	INTJ «Стратег»	INFP «Целитель»
ESFJ «Семьянин»	ESFP «Артист»	ENTP «Изобретатель»	ENFJ «Учитель»
ISFJ «Помощник»	ISFP «Художник»	INTP «Ученый»	INFJ «Философ»

Оценивая себя, очень важно понимать, что в каждом из нас присутствуют элементы обеих парных характеристик. В каждом из нас живут и экстраверт, и интроверт, поэтому вам, скорее всего, подойдут как некоторые из утверждений, описывающих экстраверта, так и некоторые утверждения, описывающие интроверта. Это происходит потому, что одну из характеристик (например, E) мы получаем от рождения, и она является наиболее естественной для нас другая же (например, I) приобретается нами в процессе воспитания. В результате большинство из нас в зрелом возрасте обладает обеими характеристиками, хотя более естественная из них, врожденная, все-таки оказывает преобладающее влияние на наше поведение.

Однако необходимо помнить, что бывают некоторые исключения из правил. Например, ребенок-интроверт, который родился и вырос в семье, где все остальные дети и родители были экстравертами, может научиться вести себя, как абсолютный экстраверт, и даже искренне считать себя таковым. С возрастом, начав собственную жизнь, такой ребенок, скорее всего, вернется в свое естественное состояние преобладающей интровертности.

В пожилом возрасте у многих людей также наблюдается постепенное смещение их естественной характеристики в сторону ее противоположности. Например, яркий экстраверт может с возрастом стать изрядно молчаливым, а

застенчивый интроверт, наоборот, начать тянуться к общению и испытывать припадки болтливости. Это совершенно естественный психологический процесс, который вовсе не меняет наши характеристики, а просто приводит их к состоянию большей сбалансированности. Так что вы в вашем естественном состоянии относитесь либо к E, либо к I, третьего не дано

Со следующей парой характеристик все повторяется: вам, скорее всего, опять подходят и некоторые утверждения, подтверждающие, что вы S, и некоторые утверждения, подтверждающие, что вы N. Как в уже описанной ситуации с E и I, лишь одна из характеристик является для нас естественной и врожденной — либо S, либо N, тогда как другая приобретается нами по ходу жизни, воспитания и обучения.

При этом очень часто случается, что люди с характеристикой N попадая в среду, где преобладают люди с характеристикой S, адаптируются и меняют свое поведение, чтобы соответствовать большинству.

То же самое происходит с людьми с характеристикой S, когда они попадают в N-среду. Но это вовсе не означает, что изменяется их естество — и как только они окажутся в «благоприятной» среде среди «своих», они начинают вести себя естественно — в соответствии со своим природным психологическим «инстинктом». Поэтому вам необходимо постараться выбрать ту из двух характеристик которая для вас более естественна.

Если по результатам прочтения описанных четырех пар характеристик вы считаете, что вы — экстраверт E, а не интроверт I, или наоборот, обведите кружком соответствующую букву в табл. 5.1.

Обведите также одну из букв в каждой из трех других пар характеристик — S или N, T или F, J или P. Сделав это, вы получите скорректированный результат вашего типа личности

Окончательно определившись с результатом, рассмотрим, как ведут себя разные типы личности в организации.

Таблица 5.3. Индикаторы типа личности

По источнику энергии	
Экстраверт (E)	Экстраверт (E)
Ваша речь зачастую опережает ваши мысли Вы не всегда точно знаете, что вы скажете, пока сами себя не услышите. У вас достаточно широкий круг общения, и вы считаете многих людей, с которыми общаетесь, вашими друзьями	Вы часто повторяете слова в уме, перед тем как сказать их вслух Вы нередко отвечаете на вопросы других: «Я подумаю» или «Я скажу вам позже» Вы любите справлять важные для вас даты только с самым близким человеком или, возможно, в компании лишь нескольких самых близких друзей
Вам нравится находиться среди большого количества людей	Вам нравится покой и тишина
Вам не мешает включенное радио или телевизор, когда вы читаете или с кем-то разговариваете	Вы любите проводить время наедине с

<p>С вами относительно легко познакомиться или войти в личный контакт</p> <p>Вы с удовольствием отвечаете на звонящий телефон, особенно если у вас есть какие-то новости, которыми можно поделиться</p> <p>Вам нравится бывать на вечеринках или ходить в гости; вы любите знакомиться с новыми людьми. Вам больше нравится работать с группой людей или в команде. Вы очень быстро устаете, если вынуждены рассуждать или обдумывать что-либо в течение достаточно длительного времени, без возможности поделиться с кем-нибудь своими мыслями. Вам гораздо труднее слушать, чем говорить. Вам часто требуются словесные подтверждения окружающих о том, как вы выглядите. Вам важно, что окружающие думают о том, как у вас получается то, что вы делаете. Вы можете сами думать, что вы хорошо выглядите или что у вас все получается, но тем не менее вы больше поверите в это, когда услышите подтверждение от других</p> <p>Общение заряжает вас энергией</p>	<p>самим собой или, по край ней мере, не имеете ничего против такого времяпрепровождения</p> <p>Когда вы пытаетесь сконцентрироваться на чем-то, любой шум работающий телевизор, включенная музыка только раздражают вас</p> <p>Иногда вас называют стеснительным или застенчивым. Вы можете не считать себя таковым, но ваша сдержанность в разговоре может трактоваться другими именно таким образом. Вы больше верите делам, чем словам. Многие считают вас хорошим слушателем. Вам бывает тяжело входить в контакт с незнакомыми людьми. Вы бы хотели научиться умению более энергично высказывать свои мысли и эмоции и чаще вы ступать в роли инициатора общения. Вам нравится выражать свои мысли и чувства и полностью заканчивать ваши фразы без того, чтобы быть прерванными вашим собеседником.</p> <p>Вы очень часто ощущаете необходимость побыть в одиночестве особенно после интенсивного общения в группе людей</p>
По способу получения информации	
Ощущающий (S)	Интуитивный (N)
<p>Вас часто раздражает, если люди не дают вам четких указаний или инструкции и не объясняют вам все конкретно и детально</p> <p>Вам нравится концентрироваться на том, что вы делаете в настоящий момент, а не задумываться о будущем</p> <p>Вам больше нравится делать, что то конкретное, а не только думать об этом</p> <p>Вам больше нравится работа, результатом которой является что-то реальное и осязаемое, например товары или услуги</p> <p>Вам не особенно понятно стремление некоторых людей все время</p>	<p>Вы любите давать на вопросы общие ответы</p> <p>Вы часто не понимаете, почему многие люди не могут с легкостью следовать вашим инструкциям, и раздражаетесь, если они начинают выпытывать из вас детали или слишком часто переспрашивают вас, пытаясь удостовериться в правильности своего понимания</p> <p>Будущее и те возможности, которые оно кроет в себе, гораздо более интригуют, чем пугают вас Вам гораздо интереснее размышлять о том, куда приведет вас жизнь через некоторое время, чем о том, где вы</p>

<p>совершенствовать и улучшать все вокруг себя</p> <p>Вы не очень любите предаваться фантазиям и не слишком одобряете тех людей, которые тратят свое драгоценное время на ненужные мечтания</p> <p>Когда вы смотрите на лес, вы видите отдельные деревья</p> <p>На работе вы больше заботитесь о выполнении своей собственной работы и не беспокоитесь о том как ее результаты «впишутся» в общую картину и в результат вашей организации в целом</p> <p>Вам больше нравится работать с фактами и цифрами, чем с идеями и абстрактными теориями</p> <p>Вам нравится получать конкретные ответы на конкретно поставленные вопросы</p> <p>Когда вы спрашиваете когонибудь: «Который час?», вам бы хотелось услышать точный ответ например «3:52»; вас может раздражать такой ответ, как «около четырех»</p> <p>Вы часто выражаете свои мысли а также воспринимаете сказанное другими людьми достаточно буквально, не пытаясь найти в словах особое значение или скрытый смысл</p> <p>Если вы верите в бога, то вам хочется каким-то образом проявлять свою веру, например через хорошие поступки, молитву или регулярные посещения церкви</p>	<p>находитесь в жизни в настоящий момент</p> <p>Вам нравится узнавать новое даже если это новое знание не имеет для вас никакого практического применения в настоящем, а возможно, даже и в будущем Вы часто думаете о нескольких вещах одновременно или занимаетесь несколькими делами одновременно</p> <p>Вам очень не нравится работа, в которой необходимо иметь дело с большим количеством мелких деталей и фактов</p> <p>Время для вас относительно. Вы не считаете, что вы опоздали куда либо, если только встреча не началась без вас</p> <p>Вам нравится составлять каламбуры и играть словами</p> <p>Вы не прочь по теоретизировать и легко воспринимаете абстрактные понятия</p> <p>Для вас суть вещей, выраженная в символике или в их скрытом смысле, всегда важнее, чем внешние проявления</p> <p>Ритуалы, традиции и формальные знаки отличия значат для вас очень мало — гораздо важнее ваша внутренняя оценка самого себя</p> <p>Если вы и верите в бога, то не следуете никаким внешним ритуалам. Ваша вера может существовать и без каких-то внешних проявлений или действий с вашей стороны</p>
По способу принятия решений	
Рациональный (Т)	Чувствующий (F)
<p>Вы можете оставаться спокойным и объективным в тех ситуациях, в которых многие другие люди теряют самообладание или становятся излишне эмоциональными</p> <p>Вы скорее рассудите чей-то спор базируясь</p>	<p>Вас часто обвиняют в том, что вы принимаете все слишком близко к сердцу или воспринимаете слова чересчур лично</p> <p>Вы можете лезть из кожи вон, что бы сделать кому-нибудь приятное</p> <p>Вы даже</p>

<p>на том, что честно и справедливо, а не на том, как ваше решение повлияет на всех участников спора Вы любите доказывать свою точку зрения просто для того, чтобы добиться большей ясности</p> <p>Иногда вы можете выдвигать аргументы в пользу обеих точек зрения просто для развлечения или для того, чтобы поупражнять свой интеллект</p> <p>Вы более жесткий, чем мягкий человек</p> <p>Если вы с кем-нибудь не согласны то обычно скажете ему об этом, а не смолчите и не позволите думать, что он прав</p> <p>Вас не страшит принятие тяжелых решений</p> <p>Вы часто не можете понять, почему люди расстраиваются из-за каких-то незначительных вещей которые, кажется, не имеют никакого отношения к делу</p> <p>Вы скорее будете доказывать свою правоту, чем стараться понравиться людям</p> <p>Вы считаете, что для того, чтобы хорошо выполнять свою работу не обязательно находиться в дружеских отношениях с коллегами по работе</p> <p>Вам нравится ваше умение быть объективным, несмотря на то что некоторые люди обвиняют вас в хладнокровии и нечувствительности</p>	<p>можете иногда принести в жертву свой собственный комфорт, чтобы сделать приятное другим людям Вы предпочитаете гармонию отношений ясности рассудка</p> <p>Вас смущают конфликты или ссоры на семейных собраниях или в других общественных местах, где вы можете присутствовать. Вы стараетесь либо избегать подобных конфликтов, либо сглаживать их Вы можете с легкостью взять свои слова обратно, если почувствуете что они причинили кому-то боль или обиду Вы скорее мягкий человек, чем жесткий</p> <p>Вам нравятся решения, которые принимают во внимание чувства людей</p> <p>Вам нравится помогать и делать людям приятное, хотя иногда вы чувствуете, что люди просто используют вас</p> <p>Вы умеете ставить себя на место других людей и обычно делаете это, когда принимаете какие-то решения, касающиеся других</p> <p>Если вы испытываете какие-то сильные чувства, то у вас на глазах могут легко выступить слезы</p> <p>Для вас гармония в отношениях с людьми и то, как к вам относятся другие, гораздо важнее, чем ваша правота и объективность</p>
По способу ведения деятельности	
Рассудительный (J)	Спонтанный (P)
<p>Вы чаще тот, кто дожидается, а не тот, кто опаздывает</p> <p>Когда вы утром встаете, вы достаточно хорошо представляете себе каким будет ваш день Ваши дни обычно распланированы; вас может расстроить, если что-то идет не по плану</p>	<p>Ваше внимание легко отвлекается на людей или события, происходящие вокруг вас</p> <p>Вы обычно не планируете порядок выполнения заданий или дел, пока не приступаете к их выполнению и до конца не понимаете, что для этого нужно</p> <p>Люди часто обвиняют вас в том что вы</p>

<p>Вы очень любите порядок, и у вас есть определенная система которой вы пользуетесь, чтобы регулярно приводить все ваши дела и вещи в порядок</p> <p>Вам нравится заканчивать начатые дела, и вы испытываете особое наслаждение, когда доводите что-то до конца</p> <p>Вам не нравятся сюрпризы и перемены в жизни</p> <p>Вам больше нравится определенность и знание того, что в вашей жизни не случится неожиданных перемен.</p> <p>Вам нравится, когда у каждой вещи есть свое место и когда все разложено по местам</p> <p>Вам легче действовать по заранее составленному плану, чем спонтанно, по ситуации</p> <p>Вам нравится составлять списки (дел, необходимых покупок и т.д. и по мере выполнения вычеркивать из этого списка то, что уже сделано).</p> <p>Процесс уборки или приведения чего-нибудь в порядок вас внутренне «очищает»</p>	<p>недостаточно организованны, хотя вы считаете, что это не так</p> <p>Вы не считаете, что аккуратность всегда и во всем — обязательна</p> <p>И хотя вам нравится порядок, для вас важнее ваш творческий настрой, спонтанность и желание не пропустить ни одной интересной возможности, которую может предоставить вам случай</p> <p>Вы обычно откладываете дела до последнего, и если успеваете выполнить их в срок, то делаете это благодаря огромным усилиям в последнюю минуту</p> <p>Вам нравится экспериментировать и пробовать все новое — будь это новое блюдо или новый маршрут с работы домой</p> <p>Чтобы добиться успеха в том, что вы делаете, ваша работа должна увлекать и развлекать вас. Вы считаете, что если работа не является для вас развлечением, она скорее всего не стоит ваших усилий. Вы совершенно не можете терпеть никаких рутинных занятий которые повторяются изо дня в день и из года в год. Постоянные перемены скорее радуют, а не пугают вас.</p>
---	---

Типы личности в организации

Существует выражение «тип порождает тип», которое означает что люди, если это в их власти, тянутся к тем, кто имеет с ними одинаковые предпочтения. Идет ли речь о найме на работу или общении люди стремятся к тем, кто похож на них. Рассмотрим типологические таблицы, в количественной форме демонстрирующие, насколько это верно в отношении работников и насколько тот или иной тип стремится на верхние ступени организационной лестницы

Таблицы основаны на данных, полученных в результате опроса осуществленного при помощи индикатора типов Майерса — Бриггса. Они представляют работников всех организационных уровней и характеризуют как суперкорпорации, так и семейный бизнес. Таблицы также отражают положение в банковском деле, страховании, бухгалтерии, юриспруденции,

обрабатывающей промышленности, службе информации, области высоких технологий, правительственных и военных организациях

Персонал нижнего уровня. На нижнем уровне широко представлены все 16 типов (табл. 5.4). Как вы увидите далее, по мере подъема по организационной лестнице это положение не остается неизменным. Рациональные (Т) и Рассудительные (J) станут руководителями, создавая систему вознаграждения, принимающую во внимание производительность труда, в которой следование расписанию и соблюдение сроков важнее творческих данных, нововведений и стратегического планирования

Таблица 5.4. Процентное соотношение типов личности на нижнем уровне (выборка — 1 320 чел.)

ISTJ 19%	ISFJ 8%	INFJ 1%	INTJ 3%
ISTP 8%	ISFP 9%	INFP 5%	INTP 2%
ESTP 5%	ESFP 5%	ENFP 5%	ENTP 2%
ESTJ 16%	ESFJ 8%	ENFJ 2%	ENTJ 2%

Менеджеры среднего звена

По мере подъема по служебной лестнице начинается отбор. Чувствующие (F) и Спонтанные (P) постепенно исчезают, переключаясь на более подходящую для себя деятельность. В то время как предыдущая группа состояла из Рациональных на 57 %, среди менеджеров среднего звена их уже Личности ISTJ уже выходят на первое место, которое сохраняется за ними и дальше (табл. 5.5)

Таблица 5.5. Процентное соотношение типов личности среди менеджеров среднего звена (выборка — 4 789 чел.)

ISTJ 29,6%	ISFJ 2,6%	INFJ 1,5%	INTJ 10,1%
ISTP 4,2%	ISFP 1,0%	INFP 1,4%	INTP 3,2%
ESTP 3,3%	ESFP 1,1%	ENFP 1,3%	ENTP 6,0%
ESTJ 19,9%	ESFJ 2,8%	ENFJ 1,8%	ENTJ 9,9%

Старшие менеджеры. Типологическая пирамида отличается еще меньшим разнообразием в верхней своей части (табл. 5.6). Старшие менеджеры уже на 93 % представлены Рациональными (Т).. Экстраверты (E) и Ощущающие (S) составляют среди них прослойку в 56%.

Таблица 5.6. Процентное соотношение типов личности среди старших менеджеров (выборка — 5 300 чел.).

ISTJ 20,7%	ISFJ 1,7%	INFJ 0,6%	INTJ 11,2%
---------------	--------------	--------------	---------------

ISTP 3,9%	ISFP 0,1%	INFP 0,6%	INTP 5,5%
ESTP 2,8%	ESFP 0,2%	ENFP 1,3%	ENTP 8,1%
ESTJ 22,8%	ESFJ 1,6%	ENFJ 1,1%	ENTJ 17,7%

Начальники.

Организационная верхушка на 95 % состоит из Рациональных (Т) и на 87 % — из Рассудительных (J) (табл. 5.7).

Ощущающие (S) составляют две трети всей группы. Экстраверты (E) и Интроверты (I) представлены в примерно равном отношении с небольшим преобладанием Интровертов.

Таблица 5.7. Процентное соотношение типов личности среди начальников (выборка — 2 245 чел.)

ISTJ 32,1%	ISFJ 0,5%	INFJ 0,2%	INTJ 15,8%
ISTP 2,5%	ISTP 0,1%	ISTP 0,4%	ISTP 1,3%
ESTP 1,0%	ESTP 1,0%	ESTP 0,8%	ESTP 5,3%
ESTJ 28,0	ESTJ 0,9%	ESTJ 0,7%	ESTJ 9,4%

Инструкторы и воспитатели. Выделим этот пункт, чтобы показать, насколько отличается эта группа от тех, кому она служит (табл. 5.8). Именно в эту область идут NF и SF. Чувствующих (F) в этой группе в 11 раз больше, чем в группе начальников. Экстраверты (E) составляют здесь 73 %, Интуитивные (N) — 71 %, Чувствующие (F) — 58 %, Спонтанные (P) — 43%.

Таблица 5.8. Процентное соотношение типов личности среди воспитателей (выборка — 2 951 чел.)

ISTJ 6,0%	ISTJ 2,5%	ISTJ 3,0%	ISTJ 8,0%
ISFJ 1,0%	ISFJ 0,5%	ISFJ 4,0%	ISFJ 2,0%
INFJ 1,0%	INFJ 2,5%	INFJ 25,0%	INFJ 7,0%
INTJ 8,0%	INTJ 7,5%	INTJ 8,0%	INTJ 14,0%

Типоведческая пятиминутка. Существует простой способ определить, что вызывает ваше раздражение в повседневной трудовой деятельности. Прежде всего вы должны кратко проанализировать на что тратите свое время. В зависимости от стиля вы либо штурмуете проблему вместе с коллегами, либо следуете своему индивидуальному плану. Каковы события, вопросы и люди, на которых вы сосредотачиваете ваше внимание.

Теперь попытайтесь оценить типологически каждый фрагмент вашего опросного листа в отношении всех семи предрасположений.

1. Какая доля вашего времени тратится на экстравертную (E) деятельность: совещания, ответы на телефонные звонки, встречи с представителями общественности, заботу об окружающих и требования, выдвигаемые к ним

2. Сколько времени уходит на интровертную (I) деятельность работу при закрытых дверях, размышления, анализ, чтение или просто слушание

3. Сколько времени уходит на ощущающую (S) деятельность внимательный разбор деталей, плату по счетам (в буквальном и переносном смысле).

4. Сколько времени идет на рациональную (T) деятельность: объективную оценку конфликта, анализ последствий тех или иных действий, сосредоточенность на текущих проблемах

5. Сколько времени уходит на деятельность, связанную с чувствами (F): поощрение окружающих, поддержание приятной обстановки в коллективе, внимание к отдельным личностям?

6. Сколько времени проходит в рассудительной (J) деятельности следовании расписаниям и срокам, организации окружающих борьбе с отвлекающими факторами?

7. Какую часть вашего времени составляет деятельность спонтанного (P) характера: реакция на непредвиденные обстоятельства поддержание восприимчивости к любой ситуации?

Выбрав то, что относится к вам, вы получите примерное представление о «типе» своего рабочего дня. К примеру, вы можете обнаружить, что ваш день по преимуществу — ENFP: он проходит в бесконечных разговорах по телефону, обсуждениях, участии в разнообразных мероприятиях из компанейских соображений, поощрении окружающих, занятиях, которые возникают неожиданно по ходу дела. И день пройдет прекрасно — если вы сами ENFP. Но представителям других типов такой режим работы сулит мало хорошего.

Четырехбуквенные антиподы, ISTJ, окажутся попросту парализованы. И удивляться тут нечему: день, идеальный с точки зрения ISTJ, наполнен работой в одиночестве, сосредоточенной на деталях не терпящей малейшего вмешательства извне и непременно оканчивающейся точно в срок. Учитывая это, следует ли удивляться, что ISTJ особенно подвержены утомляемости и прочим недугам, от головной боли до сердечных приступов?

Даже для тех, чье отличие от ENFP не столь существенно, например, для ENFJ, день ENFP может таить в себе элементы стресса. Личности ENFJ приходят на работу с заранее составленным планом действий. И им совсем не по душе, если их начинают бомбардировать неотложными поручениями. Личности INFP, например, будет тяготить постоянная обязанность обращать внимание на окружающих — участие в совещаниях, телефонные звонки, просто разговоры с коллегами.

Мы выяснили, что чем выше на организационной лестнице выстоите, тем меньше вы можете контролировать, на что уходит время. На ваше время претендует масса людей, обращаясь к вам с неожиданными требованиями. В этом случае ваше чувство ответственности будет постоянно препятствовать естественному проявлению индивидуальных предрасположений.

Все это усиливается системой воспитания высших руководящих работников, ориентированной на экстраверсию (вы должны быть расторопны в общении), интуитивность (вам нужно быть стратегом), чувствительность (вам нужно уметь правильно учитывать человеческий фактор) и восприимчивость (вы должны быть подвижны). Из этого следует, что большинство стрессов, как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни возникает от необходимости отвечать на неожиданные требования момента, раздражающе действующие на наши индивидуальные предрасположения

Практическая подготовка 6. Методы управления организацией

Теоретическая часть

Слово «метод» (греч. *methodos*) в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект. Через методы управления (инструменты воздействия) реализуется процесс управления

Методы управления организацией — это способы осуществления функций управления, которые применяются при постановке и достижении целей организации. Именно благодаря выработке методов управления формируются системы правил и приемов воздействия на управляемые объекты, позволяющие оптимизировать расходы ресурсов

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму

Направленность методов управления ориентирована на объект управления, которым может быть любая управляемая система предприятие, цех, производственный участок, функциональное звено (отдел, служба, сектор, группа), коллектив подразделения, отдельный работник.

Содержание — это специфика приемов и способов воздействия.

По этому признаку различают следующие методы управления:

- организационные;
- административные;
- экономические;
- социально-психологические;
- самоуправление.

Организационная форма — это воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (создание стимулирующих условий).

Вопросы для практической работы

1. Дайте определение понятия «методы управления организацией»?

2. На чем основана классификация методов управления как инструментов влияния и воздействия на персонал организации?
3. Что общего у способов прямого и косвенного воздействия в управлении организацией? В чем заключаются их особенности?
4. На чем основаны методы организационно-правового (административного) воздействия?
5. На чем основан экономический механизм хозяйствования?
6. Назовите средства экономического воздействия?
7. Дайте характеристику социально-психологических средств воздействия?
8. Как связаны мотивация и методы управления?

Задание для практической работы

Методы управления и принципы организации труда



Рисунок 6.3 – Основные параметры с точки зрения мотивации

На рисунок 6.3 представлена точка зрения К. Хакмена и Д. Олдхема на параметры организации работ и связь их с мотивацией персонала. Ознакомьтесь с ними и выполните задания.

Разнообразие умений и навыков.

В данном случае подразумевается разнообразие видов деятельности при выполнении работы предусматривающее наличие у человека разных навыков и талантов. Обратите внимание, что речь идет о сочетании разнообразия работы с использованием навыков и талантов.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать ту же работу так же хорошо, как он, эта работа вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от ее выполнения. Только если человек чувствует, что ценность представляют

именно его специфические навыки, возникает чувство гордости. Более того, если в работе не используются ценные навыки, то вряд ли она будет вызывать потребность в дальнейшем обучении.

При очень монотонной работе вероятность использования разнообразных навыков очень мала; монотонность сама по себе является негативным явлением. Вполне вероятно, что при этом она будет уменьшать влияние какого-либо другого параметра, присущего данной работе.

Каждый человек отличен по своей потребности в разнообразии.

Существует оптимальный уровень разнообразия для каждого человека. Работы, которые обладают более низким уровнем разнообразия по сравнению с оптимальным, будут рассматриваться человеком как скучные. Если же будет присутствовать слишком много разнообразия, он может быть недоволен тем, что работа имеет слишком неустойчивый, прерывистый характер, невозможно установить какой-то определенный режим и т. д.

Задание 1. Дайте определение вашей работе с точки зрения разных умений и навыков, которые требуются вам для ее эффективного выполнения

Определенность (целостность) работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т. е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом. В определенном смысле работа человека, который трудится на сборочном конвейере и затягивает по три гайки на каждом проходящем узле, имеет начало и конец. Но сама по себе работа занимает всего несколько секунд и не несет реальных изменений в самом рабочем узле. Рабочий скорее всего будет воспринимать работу как непрерывный поток однообразных действий, заканчивающихся и начинающихся только с окончанием и началом каждой смены.

Например, завод собирал калориферы, используя обычный принцип сборочного конвейера. Затем организация работы изменилась, что позволило некоторым служащим самим полностью собирать калориферы. Это привело к заметному увеличению целостности задания. Новая работа являлась определенным целым с видимым результатом, так как полностью собранный калорифер отличается от комплекта сборочных частей. Новая организация работы повысила вероятность достижения ощущения успеха в отличие от прежней ситуации.

Задание 2. Определите степень целостности вашей работы

Важность работы (задачи) Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь и работу людей на данном или на каких-либо других предприятиях. К. Хакмен и Д. Олдхэм имеют в виду положительное влияние, например, рабочие, затягивающие гайки на конвейере по сборке тормозных устройств самолета, гораздо вероятнее будут расценивать свою работу как важную общественную, чем рабочие, которые заполняют небольшие бумажные коробочки скрепками, даже если уровень умения в обоих случаях будет одинаковым

Понятие важности будет в какой-то степени варьироваться в зависимости от того, какой системой ценностей оперирует служащий.

Выпускник колледжа, покидавший хорошо оплачиваемую работу программиста на хлебозаводе, объяснял свой поступок тем что не хочет посвятить всю свою жизнь тому, чтобы помогать продавать больше швейцарских булок. Он допускал, что само по себе программирование очень интересно и увлекательно, однако не считал конечную цель, на которую направлена его работа, достойной кто-либо другой, возможно, найдет эту работу достойной, так как будет считать хлебозавод важным предприятием данного района

Задание 3. Определите степень важности вашей работы. Сочетание разнообразия навыков, целостности и важности работы. Все эти три фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности или необходимости выполнения К. Хакмен и Д. Олдхэм считают, что, если один из этих факторов отсутствует, работа тем не менее остается важной при условии, что имеются другие факторы. Наверное, с этим можно поспорить. Тяжело придумать важную работу, в которой будет полностью отсутствовать один из перечисленных факторов.

Если работа в целом не рассматривается как сложная, ценная и необходимая, т. е. если не обладает тремя рассматриваемыми параметрами, она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество выполнения работы не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны приобретения чего-либо полезного.

Автономность. Параметр характеризует, насколько работа обеспечивает независимость служащего при выработке рабочего графика и определении процедур, используемых при выполнении этой работы. Автономность необходима, чтобы человек почувствовал личную ответственность за все успехи и неудачи, с которыми он сталкивается в процессе выполнения работы.

Если успех и неудача зависят от правильности инструкции непосредственного начальника, а не от собственных усилий и решений то чувство личной ответственности будет отсутствовать и хорошее качество выполнения работы не приведет к внутренней удовлетворенности. Если все решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение.

Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет ощущения того, что это — твоя работа. Существует обратная связь с концепцией «сложной работы», потому что способность организовать сложную работу может рассматриваться как полезное качество. Также существует связь с концепцией «целостности работы». Если работа не представляет собой единого целого, а является маленькой частью большей работы, то слишком большая автономность на уровне отдельного служащего может привести к неэффективности из-за нарушения координации.

Предложите два возможных способа разрешения конфликтной ситуации: желание повысить автономность отдельного работника и боязнь нарушения координации взаимосвязанных работ.

1. _____
2. _____

Один из возможных ответов — необходимо расширить фронт каждой работы, чтобы один работник отвечал за несколько взаимосвязанных заданий, или же дать автономность коллективу, а не отдельным работникам.

В отношении других аспектов работы, вероятно, тоже должен быть оптимальный уровень автономности для любого служащего так как слишком большая автономность будет приводить к стрессам. Оптимальный уровень автономности приведет к состоянию ощущаемой ответственности за рабочий результат, т.е. работники будут ощущать личную ответственность за результаты работы.

Задание 4. Определите степень автономности вашей работы.

Обратная связь. Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполнения ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь на «законченной» работе, чем на каком-то отдельном ее фрагменте. Если этап В какой-то процесс зависит от правильности выполнения этапа А, то можно обеспечить эффективную обратную связь, если будет выполнять оба этих этапа один человек. В то же время включение в работу этапов самопроверки на качество позволяет увеличить целостность работы и обеспечить быструю обратную связь. Такой подход позволяет повысить эффективность работы подключением дополнительного работника. Такая внутренняя обратная связь является личной. Если человек обнаруживает недостаток сам, это менее страшно и гораздо легче воспринимается, чем если бы на эту ошибку ему указал кто-то другой.

Важность обратной связи очевидна. Работа может иметь высокие параметры по всем другим направлениям, однако без обратной связи относительно качества ее выполнения повышение эффективности труда невозможно. Обратная связь на любом уровне выполнения работы чрезвычайно важна для того, чтобы качество выполнения работы приносило чувство удовлетворения, успеха.

Задание 5. Определите степень обратной связи вашей работы.

Все основные параметры, которые обсуждались до сих пор, являются существенными чертами хорошо организованной работы. Если любая из перечисленных характеристик отсутствует, работа не будет создавать внутреннюю мотивацию. Выбор характеристик работы достаточно произволен, и вы, возможно, встретитесь с другим, на первый взгляд отличным набором параметров мотивации работы. В 1970 г. обеспокоенность производителей и профсоюзов относительно получения работниками удовлетворения от работы привела к созданию так называемой трех сторонней группы по управлению удовлетворением от работы спонсором которой стало правительство Англии. Эта группа в свою очередь организовала отдел исследований, работа которого инициировала ряд исследовательских работ в данном направлении. Группа пришла к выводу

(1975), что хорошо организованная работа — это работа, которая максимально обладает следующими характеристиками:

- использование навыков и способностей каждого отдельного служащего;
- обеспечение возможности для учебы и дальнейшего повышения квалификации;
- формирование четко определенной области ответственности и предоставление возможности проявлять независимость и принимать решения;
- обеспечение возможности социальных контактов с коллегами;
- создание ощущения личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемый вид услуг;
- предъявление разумных требований и возникновение своего рода вызова для исполнителя;
- обеспечение разнообразия;
- восприятие как сложного задания, стоящего того, чтобы его выполнили.

Эти принципы организации работы обсуждаются и в настоящее время. К сожалению, не все менеджеры умеют эффективно использовать эти идеи. Многие считают, что работа менеджера предполагает жесткий контроль работы подчиненных, чья функция заключается в том, чтобы делать то, что было сказано. Причина заключается в том, что не все осознают, что существуют другие альтернативные взгляды.

Задание 6. По 5-балльной шкале (1 — самая низкая оценка самая высокая) попробуйте оценить свою работу с точки зрения основных параметров (табл. 6.1)

Таблица 6.1. Оценка работы

Параметр	Балл				
	1	2	3	4	5
1. Разнообразие умений и навыков					
2. Целостность задачи					
3. Важность задачи					
4. Автономность					
5. Обратная связь					

Задание 7. Предложите по каждому параметру способы улучшения мотивации вашей работы

1. Разнообразие умений и навыков _____

2. Целостность задачи _____

3. Важность задачи _____

4. Автономность _____

5. Обратная связь _____

Практическая подготовка 7. Процесс управления организацией **Теоретическая часть**

Процесс управления — это деятельность субъекта управления по согласованию совместного труда работающих для достижения целей организации

Процессы управления в организации обладают рядом особенностей

1. Многообразие. Подразумевается и управление коллективом организации (цехом, подразделением, участком, бригадой и т. д.), и управление как стратегический, тактический (среднесрочный) и оперативный (ежесекундный) процесс и т. д. Все это постоянно осуществляемые процессы управления, необходимые для достижения цели.

2. Многомерность. Один и тот же процесс можно моделировать с точки зрения технологии, экономики и т. д. Как научное понятие процесс управления выступает в единстве трех составляющих содержания организации процедур осуществления (технологии управления).

3. Сложность. Процессы управления организации имеют довольно сложную структуру. Любой из реальных процессов можно представить (смоделировать) как совокупность стадий, фаз, этапов состоящих, в свою очередь, из процедур, операций.

Тремя основными подходами к описанию процесса управления являются взаимосвязанное выполнение функций управления информационный процесс коммуникаций организации процесс принятия и исполнения управленческих решений.

Вопросы для практической работы

1. Дайте определение понятия «процесс управления».
2. В чем проявляются свойства процесса управления?
3. В чем заключается содержание процесса управления?
4. Назовите этапы процесса управления?
5. Чем объясняются постоянство и периодичность управленческого воздействия?
6. Как соотносятся понятия «действие», «воздействие» и «взаимодействие»?
7. Назовите источники и факторы воздействия в процессе управления.

Задание для практической работы

Оценка и анализ личных качеств менеджера. Оценка личных качеств по тесту «Вы сами»

Работа с тестом дает систематизированную оценку сильных сторон и потенциальных ограничений, мешающих эффективно выполнять процесс управления в современной организации. Результаты теста могут применяться при составлении личного плана развития качеств менеджера, формирования резерва на выдвижение и его обучение. В табл. 7.1 приведены буквенные коды качеств менеджера (А—К)

Ограничением считается фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы организации, рабочей группы или одного человека

Таблица 7.1. Качества современного менеджера и факторы, их определяющие

Код	Необходимые навыки и способности (сильные стороны)	Внешние факторы, влияющие на управленческую деятельность	Недостаточно развитые навыки и способности (потенциальные ограничения)
А	Способность управлять собой	Стрессы и неопределенность в большинстве форм жизни организаций	Неумение управлять собой
В	Четкие ценности	Эрозия традиционных ценностей, расстройство личных убеждений и ценностей	Размытость личных ценностей
С	Четкие личные цели	Наличие широких возможностей выбора направлений и форм деятельности	Смутные личные цели
Д	Продолжающееся саморазвитие	Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, необходимые современному менеджеру	Остановленное саморазвитие
Е	Хорошие навыки решения проблем	Проблем становится все больше, они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую ограничены	Недостаточность навыка решать проблемы
F	Творческий подход	Постоянная борьба за рынки сбыта, ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей	Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих	Традиционные иерархические (субординационные) отношения осложняются)	Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда	Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего	Недостаточное понимание особенностей труда менеджера
I	Способность руководить	Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников	Недостаток способности руководить
J	Умение обучать	Возрастающие масштабы изменений требуют новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания»	Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу	Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно их решающих	Низкая способность формировать коллектив

Считается, что каждый из нас в жизненных ситуациях в равной степени может руководить ею либо подчиняться стороннему влиянию, соглашаясь с ним.

Проанализируйте приведенные 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя

Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в табл. 7.2, если чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам.

Таблица 7.2- Бланк ответов для теста «Вы сами»

	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
Итого											

В противном случае оставьте клетку пустой. Сначала заполните первую строчку, затем, двигаясь слева на право, вторую и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений

Последовательно проработайте весь тест. Если какое-либо утверждение вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте, как можно более правдиво. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, отложите анализ до окончания всего теста. Проработав все 110 утверждений, подсчитайте в каждой колонке число перечеркнутых клеток и запишите его в соответствующей клетке итога. На весь тест отводится примерно 20 мин.

Тест

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе (учебе).
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 эффективно решить 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 эффективной 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 друзей 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 мне доверяют
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих важны и для повышения собственной эффективности в работе
23. Я готов, если нужно, 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, 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 оцениваю работу 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 удается 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 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 влияю на поведение окружающих
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы
64. Я поощряю эффективно 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 со своими убеждениями
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным 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 из моего коллектива были заинтересованы в работе

75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными

76. Я не позволяю себе упускать 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. Для меня не составляет труда выработка новых идей

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 эффективных 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 приспособляющийся — это хорошее описание моего характера

93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем

94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь 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 эмоциями и проблемами

101. Я сопоставляю 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

Анализ результатов теста

Впишите соответствующие числа из строки итога табл. 7.2 в столбец «Ваш результат» табл. 7.3

Таблица 7.3 Анализ результатов теста «Вы сами»

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Ограничения	Обратный ранг
A	Способность управлять собой		Неумение управлять собой	
B	Четкие ценности		Размытость личных ценностей	
C	Четкие личные цели		Смутные личные цели	
D	Продолжающее саморазвитие		Остановленное саморазвитие	
E	Хорошие навыки решения проблем		Недостаточность навыка решать 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	

Заполните столбец «Ранг», обозначив наивысший результат из столбца «Ваш результат» как 1, второй — как 2 и т. д. Наименьший результат получит ранг 11. Одинаковых рангов быть не должно. При равенстве результатов путем сравнения (рекомендуется применять «попарное» сравнение) преимущество отдается качественно более сильной стороне.

Заполните столбец «Обратный ранг», присвоив наименьшему результату ранг 1 (в прямом ранге это 11 ранг) и т. д. Наивысший результат получит ранг 11.

Заполните итоговую табл. 7.4, пользуясь данными табл. 7.3. и полными определениями потенциальных ограничений процессов управления.

Таблица 7.4. Итоги анализа личных ограничений теста «Вы сами»

Ранг	Сильные стороны	Обратный ранг	Ограничения (полное определение)
------	-----------------	---------------	-------------------------------------

A. Неумение управлять собой — неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

B. Размытость личных ценностей — отсутствие ясного понимания своих личных ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни

C. Смутные личные цели — отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной и деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни

D. Остановленное саморазвитие — отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям

E. Недостаточность навыка решать проблемы — отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решить современные проблемы

F. Недостаток творческого подхода — отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи

G. Неумение влиять на людей — недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения

H. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда — недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя

I. Слабые навыки руководства — отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных

J. Неумение обучать — отсутствие способности или желания помогать другим, развивать и расширять свои возможности

K. Низкая способность формировать коллектив — неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов

Анализ своих ограничений по тесту «Работа»

Тест включает утверждения, сгруппированные в 11 частей, соответствующих 11 качеств менеджера. Ценность результатов зависит от того, насколько правдиво вы ответите на вопросы. Результаты также зависят от точности в определении требований, предъявляемых к вашей работе. Оцените каждое утверждение по шкале: «совершенно верно», «относительно верно», «неверно применительно к вашей нынешней трудовой деятельности (работе)». За каждый ответ «совершенно верно» начисляется два очка «относительно верно» — одно очко. За ответ «неверно» очки не начисляются. Таким образом заполняют табл. 7.5. Закончив каждую часть подсчитывают результаты (складывают баллы по колонке) и только затем двигаются дальше

Таблица 7.5. Бланк ответов на вопросы теста «Работа»

Вопрос	Часть										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
Итого											

Часть А

1. Мне довольно много приходится работать в одиночку
2. Мне приходится работать в спешке
3. Иногда мне приходится принимать решения
4. Я очень благоразумный человек
5. Работа часто мешает моей личной (семейной) жизни
6. Мне приходится работать в сверхурочное время
7. Работа требует от меня или питаться вне дома, или устраивать приемы
8. Мне приходится принимать важные решения без консультации с кем-либо
9. Мне часто приходится путешествовать или проводить много времени вне дома
10. Работа требует от меня эмоциональных усилий

Часть В

1. В принципиальных вопросах я должен занимать четкую позицию
2. Я ни от кого не скрываю свою жизненную философию
3. Мне часто приходится высказывать свое личное мнение
4. Я должен твердо стоять на принципиальных позициях
5. Я принимаю решения, которые затрагивают человеческие ценности
6. Мои ценностные установки часто ставятся под сомнение
7. Я должен казаться другим людям справедливым
8. Я влияю на принятие ключевых стратегических решений
9. Я вынужден улаживать принципиальные вопросы
10. Мне приходится давать советы и консультировать других людей по личным вопросам

Часть С

1. Я ставлю задачи вместе с другими сотрудниками
2. Я не считаю, что моя работа приносит удовлетворение
3. Работа часто мешает моей личной жизни

4. У меня нечасто есть возможность анализировать свои задачи с другими

5. Работа часто захватывает часть моей личной жизни

6. Работа не обеспечивает мне возможностей для личных достижений

7. Мне приходится оценивать результаты работы других

8. Мне нужно ясно ставить задачи другим

9. Я участвую в перспективном планировании

10. Работа часто приходит в противоречие с моими личными амбициями

Часть D

1. Работа требует, чтобы я постоянно осваивал новые навыки и умения

2. Я ожидаю, что либо статус моей работы возрастет, либо я перейду на другую работу с более широкими перспективами

3. В будущем работа значительно повысит ко мне уровень требований

4. Скорее всего, моя работа значительно изменится в ближайшие годы

5. Вероятно, я столкнусь с ускорением технологических нововведений

6. Моя работа не дает оставаться равнодушным

7. Вероятно, работа требует от меня большей продуктивности

8. Я должен развивать отношения доверия с окружающими

9. Я должен быть постоянно открытым и восприимчивым к новым идеям и новым методам работы

10. В будущем мне станет труднее добиваться успехов

Часть E

1. Решение проблем — это важная часть моей работы

2. Мне приходится в значительной мере полагаться на экспертные суждения

3. Установленных для меня формальных порядков немного

4. Мне приходится иметь дело с большим объемом сложной информации

5. В мои обязанности входит составление множества планов

6. Мне приходится постоянно вносить поправки в планы на основании накопленного опыта

7. Мне нужно быстро использовать открывающиеся возможности

8. Многие проблемы мне нужно решать на заседаниях

9. Мне приходится выбирать, каким именно способом решать проблемы

10. Я часто оказываюсь в непредсказуемых или необычных ситуациях

Часть F

1. Мне часто приходится пробовать новые или непривычные способы решения вопросов

2. Некоторые области моей работы претерпевают постоянные изменения

3. Я должен быть более изобретательным, чем большинство моих коллег

4. Я должен критически относиться к предложениям, сделанным другими
5. Я должен использовать последние данные в процессе мышления
6. Найти правильный ответ зачастую бывает очень не просто
7. Я управляю людьми, не склонными к нововведениям
8. Я должен генерировать или получать новые идеи
9. Часто мне приходится действовать методом проб и ошибок
10. Мне часто приходится делать то, что выходит за рамки традиционного

Часть G

1. Для достижения успеха я должен видеть, что окружающие принимают во внимание мои взгляды
2. Оказывать влияние на других — вот ключ к моему успеху
3. Я должен производить хорошее первое впечатление
4. Мне нужно быть напористым
5. Мне нужно хорошее взаимопонимание с теми, с кем я работаю
6. Мне нужно много советовать и убеждать других
7. Заседания — это важная часть моей трудовой жизни
8. Мне нужно представлять другим ясные доводы
9. Мне нужно принимать во внимание взгляды окружающих
10. Важно, чтобы люди серьезно относились к тому, что я говорю

Часть H

1. Мне приходится управлять людьми с очень разными способностями
2. Мне нужно открыто обсуждать стиль руководства с другими людьми
3. Я могу внести существенный вклад в улучшение морального климата в моем коллективе
4. Я консультирую мало нижестоящих руководителей более низкого ранга по поводу их стиля управления и подходов
5. Моим подчиненным нужны серьезные стимулы
6. От меня требуется, чтобы я принял «прогрессивный» стиль руководства
7. С каждым из подчиненных я должен строить общение по своему
8. Я должен помочь становлению более эффективных приемов управления
9. Я должен делегировать другим значительную часть своих полномочий
10. Я должен постоянно анализировать производственные показатели моего подразделения

Часть I

1. Мне нужно анализировать и определять функции других людей
2. Мне приходится в значительной степени зависеть от своих подчиненных
3. Мне нужно управлять тем, как подчиненные используют свое время
4. Моя ключевая задача — изо дня в день поддерживать мотивацию подчиненных к работе

5. Я должен широко делегировать свои полномочия
6. Я существенно влияю на вознаграждение, получаемое моими подчиненными
7. Мне приходится руководить некоторыми очень трудными людьми
8. Я должен уточнять функции и вклад в работу тех, кем я руковожу
9. Я должен помочь другим сотрудникам повысить трудовые показатели, высказывая им свое мнение (обратная связь)
10. Я должен устанавливать для других эффективный порядок работы

Часть J

1. Я должен помочь своим подчиненным в приобретении новых умений
2. Я должен изыскивать и использовать возможности для обучения тех, кем я руковожу
3. Я играю важную роль в развитии карьеры тех, кем я руковожу
4. Мне приходится по совместительству выступать преподавателем
5. Я должен оценивать работу других сотрудников
6. Консультировать других — это часть моей работы
7. Если бы мои подчиненные не обладали необходимой подготовкой, то это серьезно повредило бы успешной работе подразделения, которым я руковожу
8. Я должен уметь выявлять потенциал других сотрудников
9. Я должен воспитывать в своих подчиненных конструктивные установки
10. Я отвечаю за рекомендацию сотрудников на курсы повышения квалификации

Часть K

1. Я часто веду заседания
2. Время от времени мне приходится брать на себе руководство разными группами людей
3. Моя должность требует, чтобы я организовал своих подчиненных в эффективную команду
4. Важно, чтобы в руководимом мной коллективе поддерживался климат открытости и доверия
5. Моему подразделению нужны хорошие отношения с другими подразделениями
6. Мне приходится работать с другими людьми над общими проблемами
7. Я должен оценивать результаты работы коллективов
8. Важно, чтобы мои подчиненные понимали и поддерживали цели нашего подразделения
9. Люди, которыми я руковожу, должны сильно зависеть друг от друга
10. Для выполнения поставленных задач я время от времени должен создавать рабочие группы

Общие результаты тестов «Вы сами» и «Работа»

После завершения теста прочитайте пояснение и обработайте полученные результаты в табл. 7.6 и 7.7.

Таблица 7.6. Сопоставление результатов тестов «Вы сами» и «Работа»

Часть	А	Б	В	Г	Ранг
А. Неумение управлять собой					
В. Размытые личные ценности					
С. Смутные личные цели					
Д. Остановленное саморазвитие					
Е. Недостаточность навыка решать проблемы					
Ф. Недостаток творческого подхода					
Г. Неумение влиять на людей					
Н. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда					
И. Слабые навыки руководства					
Ж. Неумение обучать					
К. Низкая способность формировать коллектив					

Таблица 7.7. Общий результат тестов «Вы сами» и «Работа»

Ранг результата	Буквенное обозначение ограничения	Наименование ограничения	Внешние факторы, влияющие на управленческую деятельность
1			
2			
3			

Впишите в колонку А табл. 7.6 результаты теста с части А по часть К (строка «Итого» табл. 7.5). Разделите каждое число в колонке А на (без округления) и впишите полученные результаты в колонку Б. Впишите в колонку В результаты теста «Вы сами» (колонка «Ваш результат» из табл. 7.3). В колонку Г впишите только положительные расхождения между результатами в колонках Б и В, полученные путем вычитания числа в колонке В из числа в колонке Б: если число в колонке Б больше числа в колонке В, вычтите В из Б и впишите ответ в колонку Г, а если число в колонке Б меньше числа в колонке В или равно ему, то в колонке Г не надо ничего записывать.

Чем выше число в колонке Г (в колонке рангов табл. 7.6 получает ранг 1 и т. д.), тем важнее разрешить это ограничение для процесса управления вашей работой.

Общий результат тестов «Вы сами» и «Работа» приведен в табл. 7.7. Ранг результатов, буквенные обозначения ограничений, соответствующие рангам 1 — 3, наименования ограничений выписываются из табл. 7.6, внешние факторы, влияющие на управленческую деятельность, — из табл. 7.1.

Список рекомендованной литературы

Основная:

1. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов.- 2-е изд., стер.-М.: ИЦ «Академия», 2018.- 304с.
2. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2018. Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926126>

Дополнительная:

1. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=950972>
2. Менеджмент : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — М. : ИНФРА-М, 2019. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=996382>