**Содержание**

Введение

Анализ организационной структуры предприятия

Определение мотивационного климата в коллективе

Теория иерархических потребностей А. Маслоу

Теория мотивации достижений МакКлелланда

Тест "Мотивация достижений"

Теория мотивации на основе удовлетворенности Ф. Герцберга

Рекомендации коллективу

Определение стиля руководства менеджера

Заключение

Библиографический список

мотивационный климат коллектив руководство менеджер

# Введение

Знание и понимание основных функций управления является неотъемлемой составляющей профессиональной подготовки экономистов-менеджеров. Эти вопросы особенно актуальны сейчас, когда система управления предприятиями в России претерпевает радикальные изменения, связанные с рыночной ориентацией их деятельности.

Цель работы – систематизировать, закрепить и расширить знания по предмету, выработать умения и навыки практического применения основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Проанализировать факторы внутреннего и внешнего воздействия на организацию;

2. Проанализировать организационную структуру управления;

3. Выявить возможные структурные проблемы;

4. Сделать выводы и предложения по совершенствованию структуры;

5. Определить мотивационный климат в организации путем тестирования сотрудников на основе различных теорий мотивации;

6. Выработать рекомендаций менеджеру, управляющему данными сотрудниками;

7. Оценить лидерские качества и поведенческие наклонности руководителя, выявить ограничения;

8. Определить культуру организации.

Объектом исследования в данной работе является студенческая группа факультета "Экономики и управления" второго курса.

# Анализ организационной структуры предприятия

## 

## Характеристика организации

В данной курсовой работе рассматривается студенческая группа №121. Группа образовалась в 2009 году. С момента образования в 1951 году факультетом подготовлено более девяти тысяч специалистов. Здесь сложился один из наиболее сильных в стране научных коллективов, широко известный своими научными и методическими разработками. В настоящее время на факультете обучается около одной тысячи студентов. В составе преподавателей кафедры: 4 профессора – доктора наук, 18 доцентов – кандидатов экономических наук, 8 старших преподавателей и ассистентов.

Студенты рассматриваемой группы обучаются по специальности "**Экономика и управление (специализация Электроэнергетика)** ".

**Анализ факторов внутреннего и внешнего воздействия**

Проанализируем внешние и внутренние факторы, действующие настуденческую группу, используя SWOT-анализ.

SWOT–анализ – это инструмент, используемый в менеджменте и формулировании стратегии организации. Оно может помочь определить преимущества, недостатки, возможности и угрозы определенной компании.

Для проведения SWOT – анализа необходимо определить преимущества и недостатки (внутренние факторы), которые создают или разрушают ценность изучаемой студенческой группы.

Кроме того, нужно выделить возможности и угрозы (внешние факторы), которые создают или разрушают ценность.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT-анализ | Возможности:   1. Повышение уровня знаний. 2. Объединение усилий в целях повышения производительности труда. | Угрозы:   1. Расформирование группы. 2. Появление конфликтов |
| Сильные стороны:   1. Быстрая обучаемость; 2. Поддержка со стороны преподавателей; | 1-1.Быстрое повышение уровня знаний.  1-2. Совместная продуктивная работа.  2-1. Дополнительное консультирование.  3-2. Высокая производительность труда. | 1-1.Сохранение первоначального состава группы.  3-2. Компромисс. |
| Слабые стороны:   1. Сильная загруженность; 2. Устаревшее оборудование в лабораториях; 3. Нечетко поставлены задачи, не возможно понять какой должен быть результат | 1-2. Низкая производительность труда  2-1. Получение недостаточного уровня знаний.  2-2. Непродуктивная работа. | 1-1. Уменьшение количества выпускаемых специалистов.  1-2. Низкая мотивация студентов. |

В процессе проведения анализа удалось выявить слабые стороны. На них стоит обратить особое внимание. Нечеткая формулировка задачи приводит к менее качественному выполнению работы, следовательно к более продолжительному её исполнению (время на исправление, корректировку и т.п.). Также следует обратить внимание на загруженность студентов, данный фактор негативно сказывается на физическом и психологическом состоянии, приводит к повышенной утомляемости, а, следовательно, к менее качественному выполнению поставленных задач. Для исправления данной ситуации необходимо:

- Четко сформулировать все выдаваемые задания;

- Пересмотреть план учебной работы:

- Выдавать коллективные задания, с четкой регламентацией выполнения поставленной задачи.

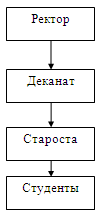
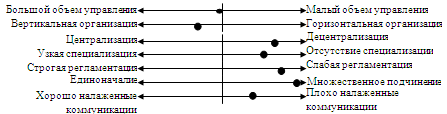


Рисунок 1 – Организационная структура

*Объем управления.* Объем управления для старосты заключен в пределах всей группы. Объем управления старосты – 12 человек.

1. *Уровни управления.* В группе присутствует несколько уровней управления, но структуру факультета можно охарактеризовать как "вертикальную".
2. *Централизация и децентрализация.* Систему управления в группе можно охарактеризовать больше как децентрализованную. Так как все решения старосты согласуются с учащимися группы.
3. *Специализация.* Уровень специализации в группе можно определить как средний. Большинство учащихся имеют средний балл по успеваемости, есть отличники, но имеются и должники.
4. *Регламентация.* Низкая степень регламентации. Для студентов предоставляется возможность проявления гибкости и инициативы.
5. *Единоначалие и множественность подчинения.* В группе преобладает множественность подчинения.
6. *Коммуникации.* Высокая степень коммуникаций. Например, быстрое распространение информации среди учащихся.

На рисунке 2 представлено расположение группы по рассмотренным параметрам.



**Рисунок 2 – Характеристика предприятия**

**Определение мотивационного климата в коллективе**

Мотивационный климат в организации можно определить путем оценки господствующих в ней социальных мотиваций на основе различных мотивационных теорий. Среди них: иерархия мотивационных потребностей А. Маслоу, мотивационная теория Д. МакКлелланда и мотивация на основе удовлетворенности Ф. Герцберга.

Цель данного задания состоит в проведении самооценки студентов на основе различных теорий мотивации и выработке на основе полученных данных рекомендаций старосте по наиболее эффективному руководству данным работником. Для этого необходимо выполнить и обработать четыре теста.

**Теория иерархии мотивационных потребностей А. Маслоу**

Базой для многих современных теорий мотивации являются исследования американского психологаА. Маслоу. Он предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду – пирамиду ценностей Маслоу, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Студентам было предложено ответить на тест "Я хочу…". Подсчитаем сумму баллов по каждому уровню. Полученные данные представим в виде таблицы.

Таблица 5 – Актуальные потребности сотрудников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Уровни потребностей | | | | |
| I | II | III | IV | V |
| Студент №1 | 18 | 18 | 8 | 29 | 31 |
| Студент №2 | 19 | 23 | 21 | 20 | 20 |
| Студент №3 | 34 | 29 | 10 | 25 | 6 |
| Студент №4 | 18 | 17 | 22 | 18 | 29 |

По данным таблицы построим график удовлетворенности в коллективе рисунок 3



Рисунок 3 – График удовлетворенности в коллективе

Из графика видно, что у испытуемых студентов различные уровни потребностей. Практически в каждом уровне получены различные результаты, их сложно оценивать.

I–уровень потребности, преимущественно находится в зоне "удовлетворен" и лишь у одного студента он находится в зоне "крайне не удовлетворен". Следовательно, студента №3 можно мотивировать повышением стипендии и улучшением качества труда.

II – уровень потребности находится, в среднем, в зоне "удовлетворен", но также есть студенты (студент №3 и студент №2), которые не удовлетворенны безопасностью рабочего места и гарантией занятости, т.е. их можно мотивировать удовлетворив эти потребности.

III – уровень потребности находится в зоне "удовлетворен" и в зоне "вполне удовлетворен".

IV – уровень потребности находится, в среднем в зоне "удовлетворен" и "неудовлетворен", таким образом студентов №1 и №3 можно мотивировать с помощью: участия в долгосрочных проектах, признания, работы в престижных организациях.

V – уровень потребности , а именно потребность в самореализации , выявил больше всего расхождений. Студенты №1 и №4 явно не удовлетворяют свою потребность в самореализации, т.о. их можно мотивировать участием в значимых проектах, раскрытием своих творческих способностей, возможностью обучаться. Студент №2 удовлетворяет свою потребность в реализации, а студент №3 вполне удовлетворяет свою потребность в реализации.

**Теория мотивации достижений МакКлелланда**

В своей теории Дэвид МакКлеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности.

1. **Потребность успеха**.

По отношению с иерархией потребностей А. Маслоу, потребность успеха находится где-то между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

1. **Потребность в причастности**.

Люди с развитой потребностью в причастности заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Такие люди будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

1. **Потребность власти**.

Выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры А. Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями уважения и самовыражения. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

В данном тесте студентам предлагалось проранжировать утверждения. В результате проведения теста были получены следующие результаты. Представим их в виде таблицы.

Таблица 6 – Мотивация достижений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Высказывания | | |
| А | Б | В |
| Студент №1 | 1 | 1 | 2 |
| Студент №2 | 1 | 2 | 1 |
| Студент №3 | 0 | 4 | 0 |
| Студент №4 | 0 | 4 | 0 |

Таким образом, студенты №2, №3 и №4 испытывают потребность к принадлежности. Для них потребность в установлении и поддержании межличностных отношении более важен, чем, например, для студента №1, который больше расположен к потребностях навыка владения и установление контроля за поступками других людей, а также воздействия на ход событий.

**Тест "Мотивация достижений"**

Мотивация на достижения – это, прежде всего стремление к успеху, к высоким результатам в своей деятельности. И если человек, стремится достичь успеха, высоких результатов в деятельности, то у него достаточно сильная мотивация достижения. Одни люди отводят достижению успехов слишком большую роль, для других — это менее важно. В зависимости от этого человек и определяет род и интенсивность своих занятий.

При выполнении данного теста студенты набрали следующие баллы: Студент №3– 11 баллов, студент №4 – 16 баллов. Это значит, что они обладают средней мотивацией. Они стремятся к успеху, но также хладнокровно могут принять и неудачу.

Студент №2 (17 баллов) обладает умеренно высокой мотивацией. Он активен в достижении успеха, но для него не будет трагедией, если они его не достигнет по причинам, которые от них не зависят. Он склонен к инновациям и выбору нестандартных вариантов при принятии решений. Он воздерживается от безрассудного риска, побудительным стимулом для него выступает не материальное вознаграждение, а сам процесс достижения цели. Данный тип работников усиленно нуждается в " обратной связи", т.е. в непрерывной информации о своей деятельности. При отсутствии таковой энтузиазм резко снижается.

Студент №1 (23 балла) имеет чрезмерно высокою мотивацию. Это свидетельствует о том, что он обладают высоким стремлением к успеху и каждую свою неудачу и ошибку болезненно переживают. В такой момент он может отказаться от борьбы по причине того, что испытает истощение от морального переживания. При чрезмерно высокой мотивации он оказывается под влиянием тревожного состояния и имеет высокую готовность к риску или же боится риска вообще. Такие люди, как это ни парадоксально, чаще попадают в стрессовые ситуации и травматические состояния.

**Теория мотивации на основе удовлетворенности Ф.Герцберга**

Согласно модели Герцберга, выделенные факторы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал факторами условий труда и мотивирующими факторами.

Данный тест позволяет определить, насколько устраивает студента учебный процесс.

В результате проведения теста "Удовлетворенность учёбой" студенты группы набрали следующие баллы. Данные представим в виде таблицы.

Таблица 7 – Удовлетворенность студентов учебной деятельностью

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Должность | Степень удовлетворенности учёбой, баллы |
| 1 | Студент №1 | 37 |
| 2 | Студент №2 | 46 |
| 3 | Студент №3 | 36 |
| 4 | Студент №4 | 31 |

Как показывает график, почти весь коллектив удовлетворен своей работой. За исключением студента №2, который неудовлетворен своей работой

Таким образом, учебой в целом удовлетворены только 3 из 4 опрошенных студентов. Университетом в котором обучаются удовлетворенны все опрашиваемые. Физическими условиями труда удовлетворены двое (студент №3 и студент №4) из четырех, а двое других (студент №1 и студент№2) не удовлетворенны ими, таким образом их можно мотивировать улучшив физические условия труда, в частности освещенность и температурный режим помещения. Работой удовлетворены все студенты, кроме студента №2, он не удовлетворен своей работой, способы его мотивации могут быть связаны с привлечением его в значимые проекты, возможностью развиваться, проявляться творчески. Слаженностью действий сослуживцев между собой не удовлетворенны двое опрашиваемых, а именно студент №2 и студент №3, следовательно, для их мотивации необходимо личное участие руководителей, коллективные задания и т.п. Стиль руководства и профессиональная компетентность руководителей не удовлетворяет студента №2, для его мотивации следует более тщательно регламентировать поставленные задачи, делегировать полномочия руководителей в вопросах, где компетенции данного студента будет достаточно для выполнения данной задачи. Зарплатой в смысле соответствия её с трудозатратами считают крайне не удовлетворительной студент №1 и студент№3, студент №2 считает её не удовлетворительной, а студент №4 отметил, что вполне удовлетворен зарплатой. Также на вопрос об удовлетворенности зарплатой в сравнении с тем, что за такую же работу платят на других предприятиях Студент № 3 ответил, что крайне не удовлетворен, студенты №1 и №2 ответили, что не вполне удовлетворенны, а студент №4 ответил, что удовлетворен, таким образом увеличение зарплаты будет являться мотивом побуждающим к действию большинства опрашиваемых. Возможностью профессионального роста и возможностью продвижения по служебной лестнице не удовлетворенны студенты №2, №3 и №4, студент №1 ответил, что удовлетворен в данном вопросе. Решение задействовать студентов №2, №3 и №4 в значимых проектах должно удовлетворить их потребность в самореализации. Тем, что на работе Вы можете использовать свой опыт и способности и требованиями Вашей работы к интеллекты человека удовлетворенны все опрашиваемые. Длительность рабочего дня удовлетворенны студенты №2 и №3, а студент №1 и №4 не удовлетворен и не вполне удовлетворен соответственно. На вопрос: "В какой степени Ваша удовлетворенность работой повлияла бы на Ваше решение, если бы Вы поступали на предприятие в настоящее время?" студент №4 ответил, что вполне удовлетворен, студенты №2 и №3 ответили, что удовлетворены, а студент№1 ответил, что не вполне удовлетворен.

**Рекомендации коллективу**

Таким образом, коллектив группы удовлетворен своей работой, и обладает средним уровнем мотивации. Но в группе также присутствуют люди, которые не удовлетворены своей работой, но при этом обладают умеренно высокой мотивацией. Также в группе присутствуют люди, обладающие чрезмерно высокой мотивацией. Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что в группе существует, так называемый, "костяк" на который можно положиться и который обеспечивает стабильную работу, но в группе также есть студенты, которые при "правильном подходе" могут вывести группу "на новый уровень", но если не контролировать и пустить все на самотек, то эти, же студенты при негативных обстоятельствах, как внешних, так и внутренних, могут понизить " уровень" группы, а в крайне не благоприятной ситуации и могут стать причиной распада группы.

Основные направления мотивации сотрудников:

- улучшение материального положения сотрудников;

- улучшение условий труда;

- участие в значимых и долгосрочных проектах, развитие творческих способностей;

- коллективные задания, с четким распределением обязанностей;

- более четкая регламентация заданий;

- делегирование полномочий;

- участие в принятии важных для коллектива решений.

**Определение стиля руководства менеджера**

**Тест "Лидерство"**

Первый тест, оценивающий лидерский потенциал, был тест "Лидерство". Респонденты должны были оценить по 9-балльной шкале свои лидерские качества и лидерские качества четырех своих коллег.

Таблица 9 – Собственные и полученные оценки по группам лидерских качеств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа лидерских качеств | Сумма собственных оценок по группе | Сумма средних оценок респондентов по группе | Собственная оценка относительно средней |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Студент №1 | | | |
| Соблюдение норм общественной морали (1–3) | 23 | 23,3 | 0,98 |
| Интеллект (4–6) | 23 | 19,7 | 1,17 |
| Склонность понимать других людей (7–9) | 23 | 22 | 1,04 |
| Устойчивость взглядов (10–12) | 22 | 20,7 | 1,1 |
| Уверенность в себе (13–15) | 23 | 18 | 1,3 |
| Скромность (16–18) | 21 | 20,7 | 1,01 |
| Эрудированность (19–21) | 22 | 22 | 1 |
| Итого | 157 | 146,3 |  |
| Студент №2 | | | |
| Соблюдение норм общественной морали (1–3) | 24 | 22 | 1,09 |
| Интеллект (4–6) | 23 | 21,3 | 1,08 |
| Склонность понимать других людей (7–9) | 20 | 19,3 | 1,03 |
| Устойчивость взглядов (10–12) | 19 | 20 | 0,95 |
| Уверенность в себе (13–15) | 21 | 18,7 | 1,1 |
| Скромность (16–18) | 22 | 18,3 | 1,2 |
| Эрудированность (19–21) | 22 | 21,7 | 1,02 |
| Итого | 151 | 141,3 |  |
| Студент №3 | | | |
| Соблюдение норм общественной морали (1–3) | 22 | 16,3 | 1,3 |
| Интеллект (4–6) | 17 | 17 | 1 |
| Склонность понимать других людей (7–9) | 17 | 15 | 1,1 |
| Устойчивость взглядов (10–12) | 19 | 17,7 | 1,1 |
| Уверенность в себе (13–15) | 19 | 14 | 1,4 |
| Скромность (16–18) | 11 | 11 | 1 |
| Эрудированность (19–21) | 18 | 15,3 | 1,2 |
| Итого | 123 | 106,3 |  |
| Студент №4 | | | |
| Соблюдение норм общественной морали (1–3) | 11 | 20,3 | 0,5 |
| Интеллект (4–6) | 13 | 20 | 0,65 |
| Склонность понимать других людей (7–9) | 23 | 19,7 | 1,2 |
| Устойчивость взглядов (10–12) | 8 | 17,3 | 0,5 |
| Уверенность в себе (13–15) | 17 | 18,3 | 0,9 |
| Скромность (16–18) | 17 | 19 | 0,9 |
| Эрудированность (19–21) | 17 | 21,3 | 0,8 |
| Итого | 106 | 136 |  |

По итогам проведенного анализа, по оценкам коллег лидерскими качествами обладают все опрашиваемые, только студент №3 обладает средним уровнем лидерских качеств. Анализируя данные полученные в ходе проведения теста, представленные в обработанном виде в данной таблице, можно сделать вывод, что студент №1 и №2 оценивают себя адекватно, отношение их собственного мнения о себе и окружающих о них практически совпадает, т.е. равно примерно единице. Студент №3 переоценивает себя по некоторым качествам, по другим, однако, дает адекватные оценки. Студент №4 явно недооценивает себя и свои возможности. В данной группе нет явного неформального лидера, оценки студентов №1 и №2 практически не отличаются, но оценки студента №1 выше, следовательно, он и является неформальным лидером.

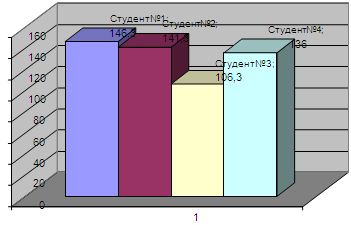


Рисунок 4 – Выделение неформального лидера

**Тест "Взаимодействие"**

Этот тест основан на автократично-демократичном континууме К. Левина, позволяющем классифицировать манеры поведения руководителя. При выполнении данного теста старосте было необходимо самостоятельно оценить по 5-балльной шкале предлагаемые 40 утверждений.

Данные представлены в таблице.

Таблица 10 – Оценка взаимодействия старосты с коллективом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Сумма "А" | Сумма "Б" |
| Староста | 78 | 75 |

Как видно из таблицы, поведение старосты не получает однозначной оценки в коллективе (сумма различаются менее, чем на 10 баллов друг от друга). Возможно, это свидетельствует о некоторой гибкости, способности изменять свое поведение в зависимости от ситуации, отсутствии явной склонности к демократии или авторитаризму. Для того, чтобы определиться со стилем поведения старосты, проводится тест "Ориентация".

**Тест "Ориентация"**

Тест "Ориентация" основан на управленческой решетке Р. Блейка и Д. Мутона. При выполнении данного теста менеджеру необходимо было оценить приведенные утверждения, отражающие особенности управленческого поведения по 5-балльной шкале. Далее, на основании результатов теста, была построена таблица 11. Затем было подсчитано общее число единиц отдельно в графах "Ориентация на человека" и "Ориентация на задание". Третий тест, предложенный старосте, был тест "Ориентация", основанный на управленческой решетке Р. Блейка и Д. Моутона.

Таблица 11 – ответы на тест "Ориентация"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ориентация на человека | | | Ориентация на задание | | |
| Номер утверждения | Оценка | Балл | Номер утверждения | Оценка | Балл |
| 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 |
| 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 1 |
| 7 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 |
| 8 | 5 | 1 | 6 | 5 | 1 |
| 9 | 5 | 1 | 10 | 1 | 1 |
| 12 | 5 | 1 | 11 | 4 | 1 |
| 13 | 5 | 1 | 16 | 1 | 1 |
| 14 | 5 | 1 | 17 | 5 | 0 |
| 15 | 5 | 1 | 22 | 3 | 0 |
| 18 | 5 | 1 | 28 | 5 | 1 |
| 19 | 5 | 1 | 29 | 1 | 1 |
| 20 | 5 | 1 | 30 | 5 | 1 |
| 21 | 3 | 0 | 32 | 5 | 1 |
| 23 | 5 | 1 | 33 | 5 | 1 |
| 24 | 5 | 0 | 34 | 4 | 0 |
| 25 | 5 | 1 | 35 | 4 | 1 |
| 26 | 5 | 1 | 36 | 4 | 1 |
| 27 | 5 | 1 | 37 | 5 | 1 |
| 31 | 5 | 1 | 38 | 5 | 1 |
| 39 | 5 | 0 | 40 | 4 | 1 |

В результате староста набрала следующее количество баллов: по шкале ориентации на людей = 15 баллов, по шкале ориентации на задачу = 15 баллов. Отметим соответствующие координаты на управленческой решетке. Стиль управления руководителя стоит на границе стилей "Манипулятор" и "Организатор", учтем также результаты по тесту "Взаимодействие". Анализ этих тестов говорит о не устойчивом положении стиля управления, возможно, он формируется и такое пограничное состояние указывает на стремление руководителя стать скорее "Организатором" (это идеальный стиль руководства. Руководитель в равной степени ориентирован на производство и на человека. Такой стиль позволяет добиваться высоких результатов, наиболее полно раскрывать творческие способности членов коллектива), но при специфике управления студенческой группой это сделать сложно, поэтому его стиль управления "опирается" на стиль "Манипулятор" (это свидетельствует о том, что данный студент заботится и о нуждах студентов и о достижении высоких производственных результатов, не стремятся максимизировать эти показатели, стараясь установить равновесие между ними, прийти к компромиссу. Такие руководители обычно не достаточно инициативны, новые методы управления считают рискованными, придерживаются традиций). Таким образом менеджеру в данной ситуации следует анализировать каждую поставленную задачу и в зависимости от неё выбирать стиль управления. Т.к. для решения одного вида задач можно обойтись без особого рвения и психологических затрат, а для других задач требуется повышенное внимание и напряжение для их четкого и своевременного выполнения.

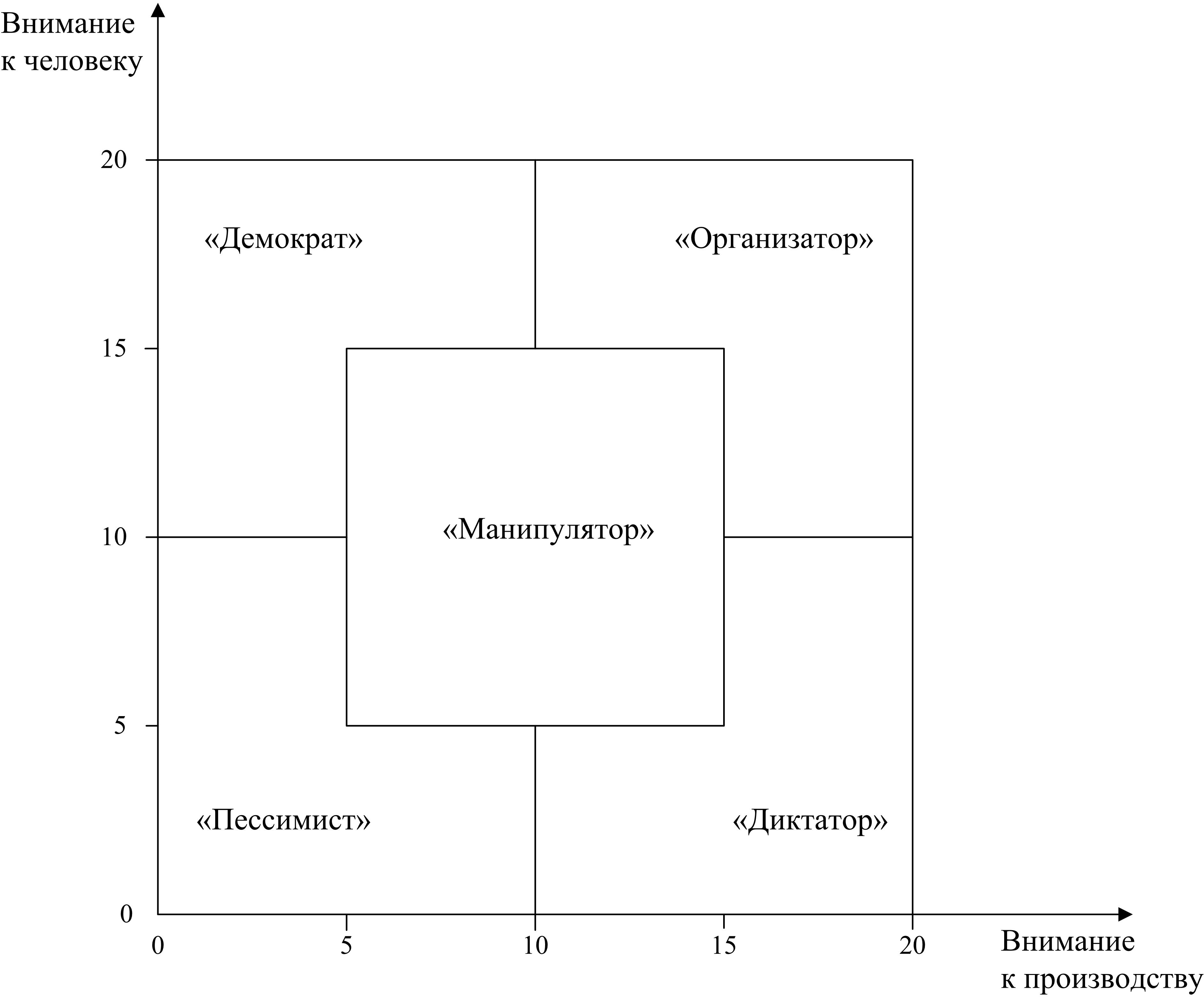


Рис 5 – Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона

**Тест "Ситуация"**

Тест "Ситуация" позволяет оценивать ситуацию, выбрав из числа предложенных вариантов действий наиболее приемлемый, с точки зрения тестируемого, способ в каждой ситуации. Отмеченные варианты приведены в сводной таблице 12.

Таблица 12 **–** ответы на тест "Ситуация"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер ситуации | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| в | б | г | б | а | г' | б | г |

Анализируя полученные результаты можно выделить два стиля руководства присущих данной старосте: "участливый" и "авторитарный". Они получили одинаковое число баллов, значит, являются равнозначными и оба используются при управлении группой. Авторитарный стиль характеризуется направленностью на решение производственных задач, единоличным способом разработки и принятия решений, жестким контролем деятельности подчиненных, готовностью брать ответственность на себя и игнорированием проблем формирования и поддерживания благоприятного социально-психологического климата на предприятии. Ограничения, обусловленные доминированием данного стиля, будут проявляться в ситуациях, когда требуется от персонала проявлять инициативу, брать часть ответственности за деятельность фирмы на себя, проявлять творчество, заинтересованность в результатах труда, то есть когда руководителю необходимо решать задачи стимулирования работы персонала. Влияние "участливого" стиля руководства, характеризуется высокой степенью коллегиальности при разработке и принятии управленческих решений. Его ограничения проявляются в критических ситуациях, когда необходимо быстро принимать решения, порой непопулярные, а также в процессе контроля исполнения принятых решений, когда от руководителя требуется способность брать на себя ответственность за действия, которые влияют на деятельность предприятия и сотрудников, в данных случаях следует прибегать к "авторитарному" стилю управления.

По полученным данным трех тестов, невозможно четко выделить направление стиля руководства. В коллективе стиль руководства не получает однозначной оценки, стиль управления на управленческой решетке Р. Блейка и Д. Мутона находится на границе двух стилей "Манипулятор" и "Организатор", также и последний тест не выявил определенной направленности в используемом стиле управления. Граничное состояние необходимо правильно и эффективно использовать. При решении разных задач можно ослаблять или ужесточать контроль, лавируя между авторитарным управлением и демократичным стилем управления. При должном применении этих двух стилей управления, эффективность работы повысится, а психологическое напряжение понизится, тем самым работа будет выполняться в срок и качественно, у работников будет возможность развиваться как творчески, так и профессионально.

**Рекомендации:**

1. Грамотно классифицировать поставленную задачу;

2. Давать ясные и четкие указания по выполнению поставленной задачи;

3. Разграничивать зону ответственности и четко очерчивать приоритет задания;

4. Поощрять и принимать к рассмотрению идеи сотрудников;

5. Если возможно делегировать полномочия по тем или иным вопросам.

**Определение типа организационной культуры предприятия (организации)**

Всем студентам была предложена анкета Харрисона. Они должны были проранжировать характеристики своей группы. Результаты можно представить в виде следующей таблицы.

Таблица 13 – организационная культура студенческой группы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Тип культуры | | | |
| Культура власти | Культура роли | Культура задачи | Культура личности |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Студент №1 | 35 | 46 | 39 | 36 |
| Студент №2 | 37 | 35 | 41 | 33 |
| Студент №3 | 49 | 50 | 35 | 16 |
| Студент №4 | 36 | 44 | 42 | 27 |
| Итого: | 157 | 175 | 157 | 112 |

Преобладает культура роли. Культура роли характерна для организаций, имеющих функциональную структуру. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Основывается на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Контроль осуществляется в рамках правил и инструкций.

Функции студентов, объем и структуру заданий определяет формальная система, что препятствует проявлению инициативы. Культура власти не является преобладающей, потому что нет руководителя, который мог бы стать лидером, встать в центре, принимать решения.

**Заключение**

В ходе проведения анализа группы была проанализирована структура этой студенческой группы. Мы определили, что хотя структура является функциональной, в ней присутствует ряд недостатков, которые отрицательно влияют на группу. К ним относятся: недостаточная регламентация и отсутствие системы поощрений.

Мы выяснили, что мотивационный климат в коллективе благоприятный. Коллектив группы удовлетворен своей работой, и обладает средним уровнем мотивации. Основным направлениями мотивации являются улучшение материального положения и рабочего места, привлечение студентов в долгосрочные и значимые проекты, а также участие студентов в принятии решений, возможность роста творческого и профессионального.

Руководитель группы не выделяет определенного стиля руководства. Его стиль находится на границе стилей "Манипулятора" и "Организатора". Что при правильном использовании является оптимальным для управления такой специфичной организационной группы, как студенческая группа. При решении разных задач можно ослаблять или ужесточать контроль, лавируя между авторитарным управлением и демократичным стилем управления. При должном применении этих двух стилей управления, эффективность работы повысится, а психологическое напряжение понизится, тем самым работа будет выполняться в срок и качественно, у работников будет возможность развиваться как творчески, так и профессионально.

Мы выяснили, что в исследуемой группе преобладает культура роли. Культура роли характерна для организаций, имеющих функциональную структуру. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Основывается на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Контроль осуществляется в рамках правил и инструкций. Функции студентов, объем и структуру заданий определяет система норм и правил, которая сложилась довольно давно, поэтому проявить себя творчески не представляется возможным, но, не используя эти правила и нормы невозможно было бы адекватно оценивать проделанную работу студентов. Таким образом, для студенческой группы такая организационная культура, как культура роли является оптимальной.

При выполнении, полученных в ходе исследования, рекомендаций работа группы станет более слаженной и качественной, внимание следует рекомендациям по каждому студенту и применить индивидуальный подход, на сколько это возможно. Также следует выдавать коллективные задания, но при этом четко разграничивать зоны ответственности каждого студента.

**Библиографический список**

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов по специальностям экономики и управления / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 499 с.

2. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоу-ри; пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2007. – 665 с.

3 Казанцев, А.К. Основы менеджмента. Практикум: учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 544 с.

4. СТП ЮУрГУ 04–2001. Стандарт предприятия. Курсовые и дипломные работы. Общие требования к оформлению. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2001. – 49 с.

5. Сухих Е.Г. Менеджмент: учебное пособие по выполнению курсового проекта / С.Е. Сухих. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 32 с.