

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Сибирский государственный индустриальный университет»

Институт информационных технологий и автоматизированных систем

Кафедра электротехники, электропривода

и промышленной электроники

ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

Выполнил: студент гр. ИЭ-21
Кокорин В.С..

Проверил:

Новокузнецк
2023 г.

Ситуационная задание №1

Вопросы и задания:

Следует ли Марине делегировать все восемь обязанностей? Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание? Помогите Марине принять решение, имея в виду следующие цели:

- 1) надо сэкономить Марине как можно больше времени;
- 2) нужно освободить Марину от незначительных обязанностей и мелочей;
- 3) необходимо улучшить производительность и работу кафе;
- 4) поднять имидж Марины как администратора.

Я бы рекомендовал Марине делегировать следующие обязанности:

1. Ежедневный отчёт;
2. Ежедневная инвентаризация;
3. Отправку заказа поставщикам;
4. Принятие дисциплинарных мер делегировать Виталию;

Это поможет ей сэкономить больше времени и освободить от незначительных обязанностей.

За собой можно оставить:

2. Ежедневные совещания. Цель – постановка задач, контроль деятельности;
5. Доставку отчёта в главный офис – это поможет быть в курсе событий;
7. Подготовку ежемесячного отчёта. В этом случае будут фиксироваться результаты работы за период, что поможет в определении дальнейших шагов по развитию;
8. Рекомендации по заработной плате;

Ситуационное задание №2

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте, почему сложилась подобная ситуация, и

компания потеряла нужного и успешного сотрудника.

2. Что следовало бы предпринять для предотвращения подобных ситуаций и для успешного разрешения в случае их возникновения?

3. Как бы вы охарактеризовали личность Игоря Шевцова?

Каковы его ценности?

Ответ на вопрос №1

Сотрудник ушёл из компании, потому что ему это не интересно, хоть и з/п выше, а вот работать руки не хотят. Вот сколько сил хватило он работал, а потом уволился, и устроился на менее оплачиваемую работу, зато к которой лежит душа.

Ответ на вопрос №2

По моему мнению, следовало бы предпринять для предотвращения подобных ситуаций проводить тестирование, которое помогло бы узнать, хочет ли человек на такую должность, что ему больше по душе,

Организации нужно более качественно отбирать будущих сотрудников на собеседование на данную должность.

Ответ на вопрос №3

Игорь Шевцов интроверт, холерик, ценность его в том, чтобы получать удовольствие от выполненной работы

Ситуационное задание №3

Вопросы и задания:

1. Назовите тип организационной культуры Юсиэс Лабс.
2. На какие ценности ориентирована компания?
3. Есть ли в этой компании субкультуры?
4. Какой стиль руководства используют руководители в Юсиэс лабс?
5. Оцените приверженность сотрудников компании.
6. Какие нормы существуют в этой компании?
7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна

Юсиэс Лабс? Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

Ответ на вопрос №1

Бюрократическая культура характеризуется регулированием деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

Ответ на вопрос №2

Компания ориентирована на высшие ценности, такие как:

- Стремление к инновациям. Задача сотрудников – разработка инновационных проектов, генерация идей.
- Клиентность.

Конкурентность. У организации есть конкурентные преимущества, и персонал работает над развитием этих преимуществ.

Ответ на вопрос №3

В данной организации присутствует — «передовая» субкультура — как правило, это субкультура центрального аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации

Ответ на вопрос №4

Авторитарно – единоличностный. Для более эффективной работы сотрудников и снижению текучки кадров подходит Авторитарно-демократический.

Ответ на вопрос №5

Идентификация – средняя - когда цели и идеалы компании осознаются как свои собственные;

Вовлеченность – слабая. Выражается в постоянном желании сотрудника прикладывать личные усилия, способствовать достижению целей компании;

Лояльность – слабая - эмоциональная привязанность к своей организации, потребность оставаться в ее составе при любых обстоятельствах.

Ответ на вопрос №6

Положительные нормы. Это те нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя.

Ответ на вопрос №7

На мой взгляд, имеющаяся структура вполне себя оправдывает, но не идеальна. Минус данной культуры в отсутствии неформальной коммуникации. Отсутствует карьерный рост. По моему мнению наиболее продуктивным решением было бы скомбинировать бюрократическую культуру с праксиологической.

Праксиологическая (опекунская) культура проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

Как в случае с Михаилом, при устройстве на работу, специалист по персоналу интересовался лишь его профессиональными навыками несмотря на то, что при преобразовании коллектива фирме важно учесть психологическую совместимость людей, а также их интересы. В зависимости от целей требуется сочетание различных типов темперамента и характера. Во множестве ситуаций группа с людьми одинакового типа характера оказывается почти неспособной.

Для внесения в культуру организации праксиологических аспектов, важно дать сотрудникам участвовать в организации рабочего процесса, почувствовать причастность к главным механизмам работы компании. еще важно дать работникам чувствовать, что офис – это не только рабочее место. Здесь стоит организовывать неформальные мероприятия: тимбилдинги, корпоративные мероприятия и т.п. Способствует сплоченности коллектива и проведение обучающих коллективных семинаров.

Ситуационное задание №4

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

4. Какие меры необходимо было предпринять, для:

- недопущения ситуации сопротивления;
- предотвращения сопротивления.

Ответы на вопросы и задания:

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

В данной компании отделение в Петербурге в этой связи потерпело некоторые организационные изменения. - Соответственно такие организационные изменения можно назвать «Планируемые». - Побуждение к изменениям «внутренние». - Характер побуждений «привлекательные». - Преследуемые цели организации: Рост, Совершенствование. - Источники развития «мобилизационные» - Способ осуществления изменений: Преобразование. - Глубина изменений.

2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

Да, имеет место сопротивление изменениям. Со стороны Ирины Соловьёвой, она не хотела переходить на должность ниже, не хотела получать более низкую заработную плату. Выражается через увольнение, прямое противостояние начальству. Имеется желание руководителя сохранить такого нужного сотрудника. Для снижения или устранения сопротивления используют следующие методы:

1. Передача информации – открытое обсуждение идей и мероприятий поможет сотрудникам убедиться в необходимости изменений до начала их проведения. Есть разные методы передачи информации: индивидуальные беседы, выступления в подразделениях, доклады, совещания и другое.

2. Привлечение к принятию решений – возможность сотрудникам выразить свое отношение к изменениям.

Три способа распределения власти между различными уровнями организации: - разделение полномочий. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть предприняты. Или в некоторых ситуациях руководители высшего уровня могли бы определить проблему, а персонал нижних уровней мог бы участвовать в обсуждении того, какие нужны изменения применительно к этой проблеме.

Разделение полномочий должно быть эффективным в ситуациях, аналогичных тем, в которых привлекают трудящихся к принятию решений, — в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке новых стратегий маркетинга: - односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. При этом подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля». Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений — минимальная. - делегирование полномочий. Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового

мышления, и у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

3. Облегчение и поддержка являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно, также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. Переговоры для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство могло бы предложить профсоюзу более высокую оплату труда или обязательство не увольнять рабочих; или руководитель мог бы получить интересную работу, если он или она признает необходимость перемен.

5. Кооптация означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или небольшая группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам в машинах и оснастке, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины и оснастка должны быть закуплены.

6. Маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил «добро» у высшего начальства. Хотя первый руководитель не получил этого одобрения у руководства корпорацией, он надеется, что, заручившись

согласием различных руководителей своего уровня, он или она смогут затем заявить высшему руководству: «Мы все согласны с этим предложением, и нам остается получить лишь ваше согласие».

7. Принуждение есть угроза лишиться работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены. Каждая тактика имеет свои особые преимущества и недостатки. Руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод.

Успех преобразований зависит от следующих обстоятельств:

- наличия высококвалифицированных кадров;
- четкости постановки целей;
- энергичности и последовательности в деле их достижения;
- вовлеченности людей в процесс преобразований;
- уверенности руководства;
- доверия общественности;
- пользы, приносимой людям.