**Практико-ориентированное задание 1**

Требуется определить какие типы реагирования организации на изменения внешней и внутренней среды являются основными.

1. Хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде.
2. Планирование (управление организационным поведением) в узком смысле: предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предложение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации).
3. Управление стратегическими возможностями: выявление внутреннего потенциала людей и организации для адаптации в быстроменяющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетенции, необходимый персоналу организации для успеха в будущем).
4. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени: разработка реализации постоянно корректируемой программы.

**Решение:**

 1. Планирование (управление организационным поведением) в узком смысле: предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предложение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации).

2. Управление стратегическими возможностями: выявление внутреннего потенциала людей и организации для адаптации в быстроменяющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетенции, необходимый персоналу организации для успеха в будущем).

3. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени: разработка реализации постоянно корректируемой программы.

**Практико-ориентированное задание 2*.***

На предприятии производят 2 вида продукции: «А» и «Б». В отчетном году объем выпуска продукции «А» составил 8000 ед., продукции «Б» – 8500 ед.

При этом затраты труда на выпуск продукции «А» составили 300 чел.- час, на выпуск продукции «Б» – 520 чел.- час (количество среднегодовых работников, производящих каждый продукт, соответственно составило 12 и 16 человек). В отчетном году цена реализации единицы продукции «А» достигла 1000 руб., продукции «Б» – 1120 руб.

Требуется определить:

а) производительность труда по каждому виду продукции в натуральной и стоимостной форме.

б) при производстве какого вида продукции, труд работников используется более эффективно.

**Решение: 1**. Объем выпуска продукции «А» 8000/300 чел. -час.= 26,7 произведено продукции за 1чел.-час.

Объем выпуска продукции «Б» 8500/520 чел.-час. =16,3 произведено продукции за 1 чел.-час.

**Решение 2.** Определить сколько произведено продукции в расчете на одного работника в натуральном выражении.:

«А» 8000/12 = 666,7 ед.

 «Б» 8500/16 =531,2 ед.

В стоимостном выражении:

 «А» - 666,7\*1000 = 666700 тыс. руб.

 «Б» - 531,2\*1120 =594944 тыс. руб.

При производстве продукции «А» труд работников используется более эффективно.

**Практико-ориентированное задание № 3**

Сотрудница организации работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее коллега с другого отдела спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждает. Я делаю свою работу». Тогда коллега поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Сотрудница задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме в организацию мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

***Решение:***

Обратная связь должна быть регулярной и планомерной, она таковой не является.

Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи. Такого тоже не наблюдается.

Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков. Сотрудница говорит, что «Мы с руководителем не особенно общаемся».

Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне. Такие беседы не проводятся.

На основании данных, приведенных в условии, можно сделать вывод, что ни одно из приведенных условий эффективной обратной связи не реализованы в данной организации.

1. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

2. Наиболее очевидным элементом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя.

В данном случае фраза «Мы с руководителем не особенно общаемся» говорит о том, что в организации не развиты вертикальные коммуникации ни по нисходящей, ни по восходящей.

1. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Обратная связь не должна сводиться к тотальному контролю. Не надо стремиться проконтролировать все – лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах, где нужно помочь подчиненному избежать возможных ошибок.

Использование в системе обратной связи скрытого контроля не приносит ничего существенного – кроме обиды, досады и напряжения в отношениях.

Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи.

Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного.

**Практико-ориентированное задание № 4**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю…

Определить какое управленческое решение должен принять руководитель по данной ситуации.

**Решение:**

Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем, что его не устраивает в его подчиненном. Постараться урегулировать конфликт заместителя с новым работникам, порекомендовать присмотреться к нему еще некоторое время. Послать работника на курсы повышения квалификации, если нужно. Если работник не очень ценен позвать его к себе, указать на недостатки и не профессиональность, указанные в записке заместителя. Дать срок влиться в коллектив и исправить свои ошибки. Если не справится – уволить.