

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства
(ПГУАС)

С.Д. Резник, М.В. Черниковская

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие к практическим занятиям
по направлениям подготовки
38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом»

Пенза 2016

ББК 65.050.2я73
УДК 331.1(075.8)
Р34

Рекомендовано Редсоветом университета

Рецензент – кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Менеджмент»
О.А. Вдовина (ПГУАС)

Резник С.Д.

Р34 Организационное поведение: учебно-методическое пособие к
практическим занятиям по направлениям подготовки 38.03.02
«Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом» / С.Д. Резник,
М.В. Черниковская. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 76 с.

Содержит рекомендации по подготовке к темам практических занятий, вопросы для обсуждения на занятиях, тесты, практические задания, контрольные вопросы для закрепления пройденного материала.

Учебно-методическое пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для использования студентами направлений подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом» при изучении дисциплине «Организационное поведение».

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2016
© Резник С.Д., Черниковская М.В., 2016

ВВЕДЕНИЕ

Организационное поведение позволяет руководителям лучше понять природу человека, управлять его поведением в организации и определять, как поведение влияет на результаты работы.

Организационное поведение – это область исследований, при которых используют теорию, методы, принципы и модели различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей и познавательных способностей и действий при индивидуальной работе и работе в группах, а также в рамках организации.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям студентов по дисциплине «Организационное поведение» предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Настоящие методические указания содержат задания, которые позволят оценить уровень сформированности следующих компетенций:

для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

В результате выполнения практических заданий по дисциплине «Организационное поведение» студенты должны:

а) знать:

- содержание деятельности и модель качеств менеджера;
- структуру и основные типы организации;
- основы формирования лидерства и власти в организации;
- основные теории мотивации персонала;
- основные принципы построения эффективной команды, процесс взаимодействия людей в группе;
- методы разрешения конфликтных ситуаций;

– принципы управленческого общения; стили и методы руководства; психологические особенности мотивации персонала, методы мотивационного воздействия на работника;

– приемы психологической подготовки персонала к нововведениям.

б) уметь:

– формировать бизнес-группы для реализации проектов, организовывать работу в «команде»;

– осуществлять деловое общение: публичное выступление, переговоры, совещание, дискуссию;

– понимать и учитывать интересы личности и трудового коллектива;

– разрабатывать проекты организационных систем, которые ставят в центр человека и его потребности;

– применять эффективные методы руководства; ориентироваться в системе мотивации персонала;

– обеспечивать эффективность делегирования полномочий;

– умело разрешать конфликтные ситуации;

– грамотно выстраивать межличностные отношения;

– формировать корпоративный дух персонала; осуществлять реализацию нововведений;

– управлять поведением индивида и группы в соответствии с критериями эффективности деятельности организации.

в) владеть:

– культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации для управления поведением личности, группы;

– умением логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь при управленческом общении;

– готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе, «команде»;

– способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний;

– способностью делегировать полномочия;

– способностью эффективно организовывать групповую работу;

– способами разрешения конфликтных ситуаций;

– современными технологиями управления персоналом;

– способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям.

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»:

– готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, обладание навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;

– знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умением применять их на практике.

В результате выполнения практических заданий по дисциплине «Организационное поведение» студенты должны:

а) знать:

– основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации);

– теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда);

– этические нормы деловых отношений, основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;

– сущность и методы управления организационной культурой;

– причины возникновения и методы управления конфликтами и стрессами в организации;

– основы управления безопасностью организации и ее персонала; управление дисциплинарными отношениями.

б) уметь:

– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач по управлению персоналом;

– разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации;

– разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации;

– диагностировать организационную культуру и разрабатывать управленческие решения, направленные на ее улучшение;

– диагностировать проблемы морально-психологического климата в организации и разрабатывать управленческие решения, направленные на их разрешение;

– диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации;

в) владеть:

– современными технологиями управлением поведением персонала;

– методами управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;

- приемами управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения;
- методами управления организационной культурой;
- приемами управления конфликтами и стрессами;
- особенностями управления безопасностью организации и ее персонала.

Учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» предусмотрено изучение дисциплины «Организационное поведение» в 3 семестре. Завершающим этапом изучения дисциплины «Организационное поведение» в является экзамен и курсовая работа.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия предназначены для углубленного изучения учебных дисциплин и играют важную роль в выработке у студентов умений и навыков применения полученных знаний для решения практических задач совместно с преподавателем. Кроме того, они развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания студентов и выступают как средства оперативной обратной связи.

Практическое занятие – целенаправленная форма организации педагогического процесса, направленная на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки.

Практические занятия служат своеобразной формой осуществления связи теории с практикой.

Цели практических занятий:

- развитие навыков и компетенций работы в команде и самостоятельной исследовательской деятельности;
- отработка навыков аргументированной защиты выводов и предложений.
- углубить и закрепить знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной работы;
- проверить эффективность и результативность самостоятельной работы обучающихся над учебным материалом;
- привить будущим магистрантам навыки поиска, обобщения и изложения учебного материала в аудитории, развить навыки самостоятельной исследовательской деятельности;

– выработать умение формулировать, обосновывать и излагать собственное суждение по обсуждаемому вопросу, умение отстаивать свои взгляды

– формирование навыков использования математических моделей и компьютерных программ для принятия экономически целесообразных решений в различных ситуациях.

Выбор тем практических занятий обосновывается методической взаимосвязью с программой курса и строится на узловых темах.

Форма проведения занятий – решение задач по ключевым положениям теоретического курса, разбор практических ситуаций, анализ публикаций в периодической печати. Студентам для эффективного участия в занятиях рекомендуется предварительное повторение теоретического лекционного материала. Практические занятия проводятся под руководством преподавателя.

План практических занятий отвечает общим идеям и направленности лекционного курса и соотнесен с ним в последовательности тем. Он является общим для всех преподавателей и обсуждается на заседании кафедры.

Методика практического занятия может быть различной, она зависит от авторской индивидуальности преподавателя. Между лекцией и практическим занятием планируется самостоятельная работа студентов, предполагающая изучение конспекта лекций или другой литературы и подготовку к практическому занятию.

Структура практического занятия включает следующие компоненты:

- вступление преподавателя;
- ответы на вопросы студентов по неясному учебному материалу;
- практическая часть как плановая;
- заключительное слово преподавателя.

Во вступительной части преподаватель объявляет тему практического занятия, ставит цели и его задачи, проверяет исходный уровень готовности студентов к практическому занятию (контрольные вопросы и т.п.).

Ответы на вопросы студентов по неясному учебному материалу могут возникнуть в процессе их подготовки к занятию. Преподаватель должен ответить на вопросы и дать дополнительные объяснения по проблемам, возникшим у студентов, назвать источники информации.

Практическая часть может включать;

- обсуждение рефератов;
- дискуссии;
- разбор практических ситуаций;
- доклады;
- тренировочные упражнения.

Практические занятия должны так быть организованы, чтобы студенты ощущали нарастание сложности выполнения заданий, испытывали бы положительные эмоции от переживания собственного успеха в учении, поисками правильных и точных решений. Большое значение имеют индивидуальный подход и продуктивное педагогическое общение. Обучающиеся должны получить возможность раскрыть и проявить свои способности, свой личный потенциал.

Следовательно, при разработке заданий и плана занятий преподаватель должен учитывать уровень подготовленности и интересы каждого студента группы, выступая в роли консультанта и координатора, не подавляя его самостоятельности и инициативы. Преподаватель при этом будет выступать в роли консультанта, наблюдающего за работой каждого студента и способного вовремя оказывать педагогически оправданную помощь, не подавляя самостоятельности и инициативы студента. При такой организации проведения занятий в аудитории не возникает мысли о том, что возможности занятий исчерпаны.

При проведении практического занятия следует учитывать роль повторения. Но оно должно быть активным и целенаправленным. Повторение для закрепления знаний следует проводить вариантно, под новым углом зрения, что далеко не всегда учитывается в практике вузовского обучения. При проведении практических занятий особенно важно, как, впрочем, и в учении вообще, учитывать роль повторений. Однообразие примеров, иллюстраций, субъективное ощущение повторения как замедления движения вперед значительно ухудшают усвоение. Поэтому важно проводить повторения под новым углом, зрения, в новом аспекте, что, к сожалению, не всегда используется в практике вузовского обучения.

Опыт показывает, что нельзя на практических занятиях ограничиваться выработкой только практических навыков, техникой решения задач, построения графиков и т. п. Студенты должны всегда видеть ведущую идею курса и связь ее с практикой. Цель занятий должна быть понятна не только преподавателю, но и студентам. Это придает учебной работе жизненный характер, утверждает необходимость овладения опытом профессиональной деятельности, связывает их с практикой жизни.

Студенты, как правило, отдают себе отчет в том, в какой мере им необходимы данные практические занятия для предстоящей профессиональной деятельности. Если студенты поймут, что все учебные возможности занятий исчерпаны, интерес к ним будет утрачен. Учитывая этот психологический момент, очень важно организовать занятия так, чтобы студенты постоянно ощущали рост сложности выполняемых заданий, что ведет к переживанию собственного успеха в учении и положительно мотивирует студента. Если же студенты замечают «топтание на месте», уровень мотивации может заметно снизиться.

В заключительной части преподаватель должен подвести итоги занятия, отметив положительные и отрицательные стороны, студентов достигших высоких результатов в процессе занятия и ориентировать студентов на следующее практическое занятие

Преподаватель должен проводить занятия так, чтобы все студенты были заняты напряженной творческой работой, поисками правильных и точных решений. Каждый студент должен получить возможность «раскрыться», проявить способности, поэтому при разработке плана занятий и индивидуальных заданий преподаватель должен учитывать подготовку и интересы каждого студента.

Критерии оценки качества практического занятия.

Для оценки качества практического занятия можно использовать следующие критерии:

- целенаправленность;
- планирование;
- организация практического занятия;
- обеспеченность практического занятия;
- стиль проведения занятия;
- управление группой;
- активность студентов на занятии;
- замечания преподавателя.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Тест «Входной контроль знаний»

Каждый из приведенных вопросов содержит несколько вариантов ответов. Выберите один или несколько ответов, которые, по вашему мнению, являются правильными. Подчеркните правильный ответ.

1. Подчеркните правильный ответ.

Организационное поведение — это:

а) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;

б) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;

в) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.

2. Какие факторы наиболее полно определяют организационное поведение:

а) личностные особенности самого человека, социально–психологическая среда, комплекс событий, характеризующих функционирование и развитие организации;

б) объем, ценность и структура информации; усвоенные социальные и организационные нормативы; уровень знания и культуры;

в) все перечисленные выше.

3. Какие из перечисленных ниже блоков входят в курс «Организационное поведение»:

а) содержание деятельности и модель качеств менеджера;

б) исследование систем управления;

в) организационная культура;

г) делегирование полномочий;

д) теория мотивации персонала;

е) типы организационных структур;

ж) все перечисленные выше.

4. Какие подструктуры включает внутренняя структура личности:

а) темперамент;

б) характер, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;

в) хобби, увлечения;

г) опыт, навыки, умения.

5. Какова цель создания организации:

а) решение своих проблем и достижение общих целей организации;

б) только получение прибыли;

в) повышение благосостояния общества.

6. Что включает термин «внешняя среда»? Укажите то, что считаете верным:

а) экономические условия;

б) потребители;

в) законодательство;

г) техника и технология;

д) взаимоотношения в коллективе;

е) организационная культура;

ж) система ценностей в обществе;

з) конкуренты.

7. Какой из методов стимулирования является наиболее эффективным:

а) метод наказания;

б) метод поощрения;

в) совмещение этих двух методов.

8. Определите последовательность стадий развития коллектива:

а) «эффективность»;

б) «ближний бой»;

в) «притирка»;

- г) «зрелость»;
- д) «экспериментирование».

9. В силу каких причин менеджеры создают свою команду?

Выберите необходимые причины:

- а) количество стрессовых ситуаций уменьшается, если решать проблемы сообща;
- б) для передачи своих профессиональных навыков своим последователям;
- в) чтобы команда решала за менеджера его проблемы;
- г) вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность;
- д) команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности;
- е) для увеличения прибыли;
- ж) коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.

10. Должен ли руководитель находить индивидуальный подход к каждому работнику:

- а) да;
- б) нет.

11. Организаторские способности у человека.....

- а) имеются с рождения;
- б) приобретаются в процессе обучения и управления;
- в) являются как врождёнными, так и приобретенными в процессе работы.

12. Организационная культура - это...

- а) правила поведения в организации;
- б) управление, основанное на участии работников в принятии решений;
- в) совокупность представлений, разделяемых большинством членов организации.

13. Лидером в группе может быть...

- а) только один человек, раз и навсегда признанный как лидер;
- б) разные люди, в зависимости от ситуации, но, как правило, он постоянен;
- в) всегда одновременно несколько человек.

14. Руководство – это

- а) мотивация действий других людей, направленных на достижение целей;
- б) поддержка действий других людей, направленных на достижение целей;
- в) контроль действий других людей, направленных на достижение целей.

15. На сколько уровней подразделяют менеджеров?

- а) на два;
- б) на три;
- в) на четыре;
- г) на пять;
- д) на шесть.

16. Активность, оптимистичность, изменчивость, импульсивность, раздражительность – личностные черты

- а) меланхолика;
- б) сангвиника;
- в) холерика;
- г) флегматика.

17. Индивидуум, качества которого определяются его жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым через его отношение к окружающей среде, людям, явлениям и т.д., -

18. Использование возможностей работников для достижения целей организации - это.....

- а) управление эккаунтингом;
- б) управление персоналом;
- в) управление производством.

19. Некая группа может считаться организацией, если члены этой группы.....

- а) намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели;
- б) связаны друг с другом с помощью информационных потоков;
- в) работают в одном офисе.

20. Обмен информацией с помощью жестов, мимики, интонации голоса называется в менеджменте коммуникацией.

- а) невербальной;
- б) неформальной;
- в) вербальной;
- г) горизонтальной.

21. Неформальные группы возникают

- а) в результате реорганизации;
- б) при создании новой структуры;
- в) спонтанно;
- г) по воле руководства.

22. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- а) люди;
- б) средства производства;
- в) финансы;
- г) структура управления.

23. Практика управления возникла
- а) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности;
 - б) вместе с созданием Ф. Тейлором школы управления;
 - в) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена;
 - г) вместе с возникновением системного подхода.
24. Синергия - это.....
- а) особый вид скрытого влияния на поведение другого человека;
 - б) возрастание эффективности в результате слияния частей (людей, фирм) в одну систему;
 - в) вид стратегии продвижения на рынок.
25. Совещание - это...
- а) регламентированное общение группы людей с целью выявления проблемы и поиска путей её решения;
 - б) общение с целью согласования интересов и позиций сторон;
 - в) общение группы людей, проходящее по схеме: выработка новых идей, их обсуждение, выбор 2-3 лучших.
26. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?
- а) потерей управляемости коллектива;
 - б) разрастанием бюрократического аппарата;
 - в) дублированию усилий;
27. Лидерство – это процесс
- а) контроля;
 - б) организации;
 - в) управления;
 - г) планирования.
28. Корпоративная культура основана на:
- а) принятых в обществе формах поведения;
 - б) правилах, определяемых руководством организации;
 - в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
 - г) особенностях производства;
 - д) законодательстве.
29. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:
- а) укрепление дисциплиной;
 - б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
 - в) поддержание социальной стабильности в организации;
 - г) правильное распределение вознаграждений;
 - д) создание благоприятного имиджа компании.

30. Если возникла кризисная ситуация, требующая немедленного разрешения, целесообразно использовать стиль управления.

- а) авторитарный;
- б) либеральный;
- в) демократический.

Ключ к тесту «Входной контроль знаний»

Правильный вариант ответа для каждого вопроса:

1.б;	11.в;	21.в;
2.в,	12.в;	22.а;
3.а, в, г, д;	13.б;	23.в;
4.а, б, г;	14.а;	24.б;
5.а;	15.б;	25.а;
6.а, б, в, г, ж, з;	16.в;	26.а;
7.в;	17. личность;	27.в;
8.в, б, д, а, г;	18.б;	28.в;
9.а, б, г, д, е, ж;	19.а;	29.в;
10.а;	20.а;	30.а.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой наука «Организационное поведение»? Как она соотносится с наукой об управлении, психологией, социологией и другими дисциплинами?
2. Охарактеризуйте возрастание роли и значения человеческого фактора в современных условиях.
3. Что такое организация? Какое место в ней занимают менеджеры?
4. Какие основные задачи призвана решать организация?
5. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?

Тема 2. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОДЕЛЬ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА

Тест «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»

Если у вас нет 100%-ной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя, а не на других, но, как говорится,

«вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и праздниками?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, если нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой в данный момент не располагаете?

9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководства неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения?

14. Будете ли вы выполнять работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Ключ к тесту «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»

Подсчитайте свои положительные ответы: если их 13 и более, вы можете испытать себя в предпринимательстве.

Практическое задание

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.

2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.

3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.

4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитые чувства долга и ответственности.

5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспектив.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Вопросы

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Контрольные вопросы

1. Что такое управленческая культура руководителя?

2. Для чего нужны руководителю организаторские и деловые качества?

3. В чем их различие?

4. В чем отличие морально-эстетических качеств руководителя от его

5. морально-нравственных качеств?

6. Каковы основные производственные качества руководителя?

7. Что такое метод экспертных оценок?

Тема 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тест «Каков ваш характер?»

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?
 - а) очень редко;
 - б) редко;
 - в) достаточно часто;
 - г) очень часто.
2. Случается ли вам говорить что-либо, во что сами не верите, из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений?(Да, нет.)
3. Какие из перечисленных качеств вы более всего цените в людях?
 - а) настойчивость;
 - б) широту мышления;
 - в) эффективность, умение «показать себя».
4. Имеете ли вы склонность к педантизму?
(Да, нет.)
5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с вами?
(Да, нет.)
6. Любите ли анализировать свои поступки?
(Да, нет.)
7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:
 - а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
 - б) остаетесь самим собой.
8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?
(Да, нет.)
9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит вам:
 - а) мечтатель;
 - б) «рубаха-парень»;
 - в) усерден в труде;
 - г) пунктуален, аккуратен;
 - д) «философ» в широком смысле этого слова;
 - е) суетный человек.
10. При обсуждении того или иного вопроса:
 - а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
 - б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю?

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) равнодушие.

12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите сделать перерыв.

13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас:

- а) досаду;
- б) стыд;
- в) гнев.

14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь?

- а) себя самого;
- б) «фатальное невезение»;
- в) прочие «объективные обстоятельства».

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди – будь то руководители, коллеги или подчиненные – недооценивают ваши способности и знания?

(Да, нет.)

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы:

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;
- в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
- г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;
- д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т.п.), то вы:

- а) будете продолжать поиск молча;
- б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной вам вещи.

18. Что скорее всего выведет вас из равновесия?

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходиться в определенное место несколько

раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

(Да, нет.)

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете?

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

Ключ к тесту «Каков ваш характер»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
а	0		1				2		0	2	0	0	2	2		0	2	1	
б	1		1				0		1	0	1	2	1	0		1	0	0	
в	2		0						3	0	2	1	0	0		3	1	2	
г	3								2	0	0	3				2			
д									2							2			
е									0							0			
да		0		2	0	2		0							0				0
нет		1		0	2	0		2							2				2

До 15 баллов. Увы, вы человек слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на вас трудно положиться (задумайтесь над этим).

От 15 до 25 баллов. У вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть еще над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу).

От 26 до 38 баллов. Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о наличии у вас сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный — не значит жестокий.

Свыше 38 баллов. Простите, но мы ничего не можем вам сказать. Почему? Потому, что просто не верится, что есть люди с таким идеальным

характером. А может быть, такая сумма баллов — это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

Тест «Уверенность в себе»

На вопросы теста следует отвечать «да» или «нет».

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, не переутомились?
2. Бывает ли, что вы вдруг испытываете неуверенность, заперли ли за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Неприятно ли вам, если, обнаружив на своей одежде пятно, вы вынуждены в таком виде куда-нибудь идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от него?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), садитесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках главным образом тем, что ожидают от вас другие?

Ключ к тесту «Уверенность в себе»

Засчитывайте по одному баллу за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14. Вы можете получить максимум 15 баллов.

0 баллов. Вы до такой степени самоуверенны, что можно предположить, что вы не вполне откровенны в своих ответах.

1–4 балла. Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

5–8 баллов. У вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Люди почти всегда могут на вас положиться. Правда, из-за этой вашей черты иногда страдает непосредственность выражения чувств.

9–12 баллов. Ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие

они есть на самом деле, а такими, как это соответствует вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отважиться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых мгновений.

13–15 баллов. Ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы прежде всего испытываете какие-то сомнения, опасения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но когда эта потребность становится чрезмерной, то малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

Контрольные вопросы

1. Какие элементы включает социально-психологическая (внутренняя) структура личности?
2. Как формируется внешняя структура личности?
3. Из чего строятся ценностные ориентации и потребности личности?
4. Что такое психологические особенности личности?
5. Каковы основные виды темперамента?

Тема 4. ГРУППА И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Деловая игра «Катастрофа на воздушном шаре»

Это групповая (командная) игра, способствующая проявлению групповой сплоченности, лидерства, способности лидера поддерживать эффективность работы его команды. Студенты учатся распределять роли и функциональные обязанности внутри своей группы, выработать групповые нормы, стремиться к групповому единomyслию. В игре происходит формирование осознания важности групповой сплоченности, умения эффективно преодолевать спорные и конфликтные ситуации. На примере данной игры можно проследить стадии становления команды.

Порядок проведения игры

В данную игру можно играть без разбивки на команды, но если количество игроков больше 20, следует разделить на команды. Разбивка обычно произвольная, но можно формировать группы по определенным признакам: группа «Мудрецов», «Гуманистов», «Трудяг-работяг», «Диких варваров» и т.д.

Возможен вариант, когда лидеры выбираются отдельно среди юношей и среди девушек. Тогда команда будет формироваться вокруг них. Затем оба лидера формируют свои команды.

Введение в игровую ситуацию

Ведущий произносит: «Как хорошо быть в кругу друзей! Каждая команда сейчас находится в корзине воздушного шара. Вы поднимаетесь над землей, уже не разглядеть лиц внизу, дома становятся похожими на детские кубики, дороги превращаются в ниточки – и вы летите под облаками. Вы летите над городами и лесами, ветер силен, и вот вы уже над океаном. Океан неспокоен, вам сверху видны белые барашки волн, но какое вам до этого дело, ваш воздушный шар уверенно несет вас вдаль. Но что это? На горизонте появляется небольшая точка, и эта точка приближается! Это гигантский орел, он смотрит на вас недобрыми глазами! Он кружит над вами, взмывает над шаром, исчезает из поля вашего зрения – и вдруг вы слышите клекот, царапанье по обшивке шара, удары и шипение. У вас есть винтовка, кто-то из вас стреляет наудачу – и раненый орел медленно скользит в сторону и вниз. Но и ваш шар тоже начинает терять высоту. Корзина воздушного шара может держаться на воде, но если начнется шторм, шар перевернется. Вдалеке, по направлению ветра, несколько островов, по всей видимости необитаемых. Есть шанс спастись, если освободиться от не самых нужных вещей, и долететь до островов. Но что выбросить? Ведь какие-то вещи могут пригодиться, чтобы жить на этих необитаемых островах, а сколько там придется жить, не знает никто.

О климате в этих широтах ничего не известно: сейчас тепло, но какова зима?

Все открыли глаза – и оказались в своей группе. Все сейчас получают список вещей, находящихся в корзине шара, и последовательно будут «выкидывать» вещи, чтобы долететь до острова. Первым номером отмечается то, что вы решаете выкинуть в первую очередь, второй номер – во вторую, пятнадцатым номером – то, что вы будете выкидывать в последнюю очередь. Работа абсолютно самостоятельная, с соседями ничего обсуждать нельзя. В корзине должны остаться вещи, общий вес которых составляет не более 100 кг. На всю работу у вас 10 минут».

Список вещей, находящихся в корзине шара:

- 1) миски, кружки, ложки (9 кг);
- 2) ракетница с сигнальными ракетами (6 кг);
- 3) географические карты и компас (2 кг);
- 4) консервы мясные (20 кг);
- 5) топоры, ножи, лопаты (12 кг);
- 6) канистра с питьевой водой (20 л);

- 7) бинты, вата, перекись водорода, зеленка (7 кг);
- 8) винтовка с запасом патронов (30 кг);
- 9) шоколад (10 кг);
- 10) золото, бриллианты (25 кг);
- 11) большая собака (55 кг);
- 12) рыболовные снасти (1 кг);
- 13) туалетное зеркало, шило, мыло и шампунь (3 кг);
- 14) соль, сахар, набор витаминов (9 кг);
- 15) медицинский спирт (10 л).

После того как каждый сделал свой выбор, дается следующее задание для всей команды.

Ведущий: «Вам грозит смерть, единственная надежда – долететь до острова и выжить на нем. Не выкинете ничего – упадете и утонете в море. Сделаете ошибку, выкинув нужную вещь или сразу все, – погибнете. Свой выбор сделал каждый, теперь каждая команда должна выработать общее решение, но не голосованием, а единодушным согласием. Если хоть один человек будет «против», решение не принимается. При этом не тяните время: можете погибнуть, у вас 15–0 мин. Закончив работу, подведите итоги, в частности выясните, чье индивидуальное решение оказалось ближе к групповому. Тогда мы выясним, чье индивидуальное решение было самым мудрым или кто лучше всех умеет убеждать других».

Командная работа в течение 20 минут.

Те группы, что приняли решение за меньшее количество минут, составляют список победителей обсуждения. Делается это так. У каждого есть свой список и список общегрупповой. По каждому пункту надо подсчитать модуль разности, т.е. если по п. 1 (кружки и др.) у Васи 3-й ранг (он решает выкидывать это третьим по очереди), а группа поставила это на 5-е место, то по этому пункту разница равна 2; если бы у Васи этот пункт был на 5-м месте, а у группы на 2-м, разница была бы 3. Сложив эту разность между индивидуальным и общим решением по каждому пункту, легко определить, насколько в целом решение Васи оказалось далеко от группового, и сравнить, чье решение к групповому оказалось ближе.

Если группа не сумела справиться с заданием досрочно, определение победителей можно пропустить, но этот момент очень интересен для игроков. Если есть возможность, стоит обсудить с группой, что, на их взгляд, важнее – умение доказать свою правоту или работать в целом на спасение группы?

На самом деле важно обсудить ход прошедшей дискуссии и вклад в нее каждого. Какова общая стратегия, кто какой вклад внес, кто спасал группу, а кто наоборот? На это обязательно надо отвести 10 минут. Если же этот момент пропустить, то для студентов все происшедшее окажется только увлекательной игрой в приключение, но не уроком жизни.

Контрольные вопросы

1. Что такое производственный коллектив?
2. Каково влияние социально-демографических факторов (пола, возраста) на формирование трудового коллектива?
3. Что такое количественный состав трудового коллектива и какова его управляемость?
4. Чем определяется социально-психологический климат в коллективе?
5. На каком методе сбора информации основана социометрия?
6. Что такое социометрическая матрица?
7. Что такое социограмма?
8. По какой формуле рассчитывается коэффициент сплоченности коллектива ?
9. Что такое формальный лидер?
10. Что такое неформальный лидер?
11. По каким формулам рассчитываются положительный статус индивида (уровень престижности) и его отрицательный статус?

Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА

Тест «Эффективность руководства»

Ответьте «да» или «нет».

1. Стремитесь ли вы использовать в работе новейшие достижения в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только в том случае, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?

14. Знаете ли вы, как эффективно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным только наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год?
25. Существует ли у вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный, творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Ключ к тесту «Эффективность руководства»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». Однако 40 ответов «да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы.

Какое соотношение ответов «да» и «нет» считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризует получение более 33 ответов «да».

Ситуация 1

Ваш секретарь довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать намеченную вами работу. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова.

Вы говорите:

Ситуация 2

В приемной директора три посетителя пожилого возраста достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 минут к нему в кабинет заходит руководитель другого производственного объединения. Через 30 минут директор выходит объясниться с посетителями, один из которых указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как вы поступите на месте директора?

Ситуация 3

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением вашего ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 4

Предлагаются три варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю. Какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

1. Я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить.
2. Необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Вы не могли бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?
3. Необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о... Вы не позаботитесь об этом? Если у вас есть вопросы, я готов выслушать.

Контрольные вопросы

1. На каких принципах строится функция организации?
2. Какие правила эффективной организаторской работы предлагал П.М. Керженцев?
3. Как распоряжение руководителя влияет на рост эффективности руководства?
4. Как правильно отдавать и исполнять распоряжения?

Тема 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Тест «Делегирование полномочий»

Делегирование полномочий – важнейшее средство расширения управленческих возможностей руководителя, повышения качества управления; при расширении объема управленческих обязанностей руководителя делегирование становится одной из кардинальных мер, позволяющих руководителю справиться с резко возросшим объемом работы.

Ответьте «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, которые помогли бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?

6. Хватает ли вам времени на планирование своих задач и деятельности?

7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли вы другими делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?

9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?

10. Часто ли вам приходится спешить, чтобы соблюсти важные сроки?

11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?

13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Ключ к тесту «Делегирование полномочий»

Подсчитайте количество утвердительных ответов.

До 3 - вы делегируете полномочия отлично!

4-7 - у вас еще есть резервы для улучшения и делегирования.

8 и более - похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему, решению которой вы должны уделить первостепенное внимание.

Ситуация 1

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите:

Ситуация 2

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего.

Вы говорите:

Ситуация 4

Делегирование работ

До сих пор вы сами составляли отчеты по текущей деятельности для руководства отдела и предприятия. Между тем у вас появилось так много новых задач, что если эти отчеты составлять самому, то многократно возрастают затраты вашего времени и сил. Один из сотрудников, уже проявивший себя в решении менее важных задач, кажется, подходит для того, чтобы освободить вас от этой работы.

Как вы поступите?

А. Вы считаете, что сотрудник один с этой трудной задачей не справится, поэтому поручаете ее нескольким сотрудникам, не отрегулировав точно полномочия. Ведь вы оставляете за собой последнее слово в принятии решения и, кроме того, подстегиваете этим конкуренцию.

Б. Вы объясняете сотруднику производственную необходимость поручаемой ему задачи. По отдельным позициям вы даете ему точную справку, почему и с какой целью ее нужно выполнять, но одновременно наделяете его необходимыми полномочиями для самостоятельного выполнения задачи и передаете ему полную ответственность. Чтобы не породить состояние неосведомленности среди его коллег, вы сообщаете им о полномочиях, передаваемых сотруднику. Лишь после окончания порученной сотруднику работы вы убеждаетесь в правильности выбора.

В. Вы даете сотруднику поручение, не разъяснив ему отдельные позиции. По вашему мнению, это не является необходимым для решения задачи. Вы довольно часто его контролируете, чтобы убедиться в успешном ходе работы. Только с вашего разрешения ему позволено получать необходимые справки или вести обсуждение возникающих вопросов с другими службами предприятия.

Контрольные вопросы

1. Почему руководителю необходимо делегировать полномочия?
2. Каковы типичные ошибки руководителя при делегировании полномочий?
3. Как принимать управленческие решения?

Тема 7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Тест «Мотивация к успеху»

Ответьте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, а не откладывать на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Я честолюбив.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многого, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на все.

Ключ к тесту «Мотивация к успеху»

Вы получили по одному баллу за ответы «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы получили по одному баллу за ответы «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

1–10 баллов – низкий уровень мотивации к успеху;

11–16 баллов – средний;

17–20 баллов – умеренно высокий;

21 балл и более – высокий.

Ситуация 1

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту.

Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдадут машину, или он уходит из организации. Ваши действия.

Ситуация 2

Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите:

Ситуация 3

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого формы выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить». Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Ситуация 4

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 75 тыс. руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 15 тыс. на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Как вы разделили бы эту сумму и какие еще применили бы методы стимулирования, учитывая состав бригады?

1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель – стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

3. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, в партийных собраниях, туристических поездках.

5. Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

Контрольные вопросы

1. Какие составляющие включает в себя процесс мотивации личности?
2. Каковы особенности мотивации работника в трудовом коллективе?
3. Какие факторы формируют поведение личности?

Тема 8. ПООЩРЕНИЕ И НАКАЗАНИЕ

Обучающая игра «Премия»

Введение в игру

Каждому человеку нужно воздать должное по его заслугам. Но как оценить эти заслуги? Самому себя оценить объективно практически невозможно. Но если довериться мнению со стороны, можно стать жертвой некомпетентности других людей. Как же быть? Давайте вместе проведем такой эксперимент. Каждый желающий участвовать в оценке деятельности друг друга предлагает обсудить результат какой-либо совместной деятельности. Вспомните, что вам приходилось делать всем вместе с максимальным числом участников.

Необходимо определить перечень показателей, по которым будет производиться оценка степени участия каждого в этом общем деле.

Желательно, чтобы показателей было больше, тогда оценка будет более подробной. Желательно все показатели оценить в процентах от общего успеха. Все составляющие успеха должны в сумме составить 100%. Итак, представьте себе, что в результате какой-то совместной деятельности вы получили премию. И вот сейчас неожиданно полученную премию нужно справедливо распределить.

Задание

1. Каждый из студентов должен подготовить тему для обсуждения и продумать, по каким показателям будет оцениваться вклад каждого участника.

2. По каждой теме участнику игры необходимо слева, одна строка под другой, назвать основные составляющие этого дела, а справа в заголовках каждой вертикальной полосы указать всех предполагаемых участников этого дела, начиная с себя.

3. Каждому участнику необходимо проставить процент, соответствующий степени внесенного им в общий успех личностного вклада, чтобы сумма по всем участникам составила 100 %.

4. После окончания индивидуальной работы листки пускаются «по кругу». При этом каждый участник игры просматривает их и заносит туда свои цифры, т.е. собственную версию распределения премии. При этом рекомендуется использовать цветные фломастеры либо цветные карандаши.

5. После возвращения таблиц к их авторам происходит ознакомление со взаимными оценками, изучаются цифры в таблицах. При этом следует обратить внимание, насколько средняя цифра по каждому показателю отличается от первоначально проставленной студентом —автором таблицы. Это показатель отличия общественного мнения от личного, а

характер разброса цифр по каждому показателю отражает степень согласованности мнений коллектива.

6. Коллективное обсуждение результатов.

Ситуация 1

В строительной организации диспетчер не вовремя предоставил водителю грузовой машины соответствующие документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада уже после того, как машина была загружена. Водитель не стал слушать диспетчера и перезагружать машину, что послужило причиной срыва поставок нужных материалов на объект. Какое наказание применить? Кто виноват?

Ситуация 2

Вы – начальник строительной организации. Вы дали задание главному менеджеру. Он его выполнил, но вы знаете, что он его выполнил не своими силами (его работу сделал младший сотрудник). Главный менеджер в связи с успешным завершением задания просит поощрения. Как вы поступите? Что вы скажите главному менеджеру?

Ситуация 3

На участке допущен брак. Никто не признался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.

Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он. Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

Ситуация 4

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком. Начальник цеха, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы.

Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

Ситуация 5

Вы проводите обсуждение итогов года с вашим сотрудником. Результаты его работы в общем вполне позитивные. Сотрудник, ссылаясь на это, настаивает на повышении зарплаты. Вы знаете, что в настоящее время на это отсутствуют средства.

Вы говорите:

Контрольные вопросы

1. Как правильно поощрять работника?
2. Какие правила следует соблюдать при наказании работника?

3. Какова структура конфликта?
4. Что можно рекомендовать для эффективного разрешения конфликта?
5. фликта?

Тема 9. ЖЕНЩИНА-РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

«Опросник «Я– женщина/мужчина»

В течение 10 минут продолжите предложения:

1. Я– женщина (мужчина), потому что...
2. Я– женщина (мужчина) и хочу, чтобы...
3. Я– женщина (мужчина), и для меня...
4. Я– женщина (мужчина) и не терплю, когда...
5. Я– женщина (мужчина) и могу...
6. Я– женщина (мужчина) и рада, когда...
7. Я– женщина (мужчина) и знаю, что...
8. Я– женщина (мужчина) и опечалена тем, что...
9. Я– женщина (мужчина) и делаю...

Для каждого предложения выводится балл, показывающий, насколько данное предложение характеризует ответившего как соответствующего гендерному стереотипу (2 балла), несоответствующего (0 баллов) или нейтрального (1 балл).

В этом случае индивидуальная оценка степени стереотипности/ нестереотипности носит субъективный характер, т.е. сам ответивший определяет для себя характеристики гендерного стереотипа. Полученные по всем предложениям баллы суммируются.

Контрольные вопросы

1. Каковы, на ваш взгляд, основные причины гендерного неравенства и в чем оно себя проявляет?
2. Почему женщины встречают более высокие барьеры, чем мужчины в области продвижения в менеджменте?
3. С какими проблемами сталкиваются женщины, занимающие руководящие посты?
4. Какие черты характера присущи известным в истории женщинам-руководителям?
5. В чем состоят особенности женского стиля руководства?
6. Назовите отличительные особенности поведения руководителей-женщин.
7. Как следует себя вести руководителю-женщине, чтобы в глазах подчиненных не выглядеть «бездушной женщиной»?

8. Что значит для женщины «сделать карьеру»?
9. Какие качества женщин могут стать основой их конкурентных преимуществ на рынке управленческого труда и как ими воспользоваться?

Тема 10. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И РЕПУТАЦИЯ МЕНЕДЖЕРА

Тест «Стили руководства»

Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия; 1 балл – нет, так совсем не бывает; 2 – нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределенная оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда.

Вопросы

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удастся привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, будто они моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Я понимаю чувства других людей.

30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие

31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Я помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, я никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слово.

Обработка результатов

1. Сложите балльные оценки, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).

2. Сложите баллы в вопросах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 и обозначьте сумму через Б.

3. Если сумма А по крайней мере на десять баллов превышает сумму Б, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом, вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому стилю управления. Если сумма А 185, склонны к либерально-попустительскому стилю.

4. Если сумма Б как минимум на десять баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивны, склонны к авторитарному стилю руководства.

5. Если суммы А и Б различаются менее, чем на десять баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю управления.

Задание 1

Выбор индивидуального типа руководства коллективом - одна из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять основных типов руководства.

1. *«Невмешательство»*: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для сохранения им своей должности в данной организации.

2. *«Теплая компания»*: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. *«Задача»*: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. *«Золотая середина»*: руководитель старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *«Команда»*: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов и производства, и персонала. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники, стремящиеся к достижению целей организации, способствуют установлению доверия и уважения друг к другу.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Аргументируйте свою позицию. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда оправдан, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Может ли быть гибкий стиль руководства?

Задание 2

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. На практике встречаются следующие варианты:

– руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;

– руководитель принимает решение и объясняет, почему он его принял;

– руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждения варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.
Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным?

Контрольные вопросы

1. Какие стили руководства вы знаете?
2. В чем отличия делового и бюрократического стилей руководства?
3. Что такое либеральный, демократический и авторитарный стили руководства?
4. Каковы признаки ложного авторитета руководителя?

Тема 11. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПЕРСОНАЛОМ

Тест «Определение причин трудностей в общении с подчиненными»

Ответьте «да» или «нет».

1. Считаете ли вы себя более компетентным, чем ваши коллеги и руководители? Намекаете ли вы им на это?
2. Стремитесь ли вы, критикуя, образумить ошибающихся или «отхлестать» их, чтобы «впредь неповадно было»?
3. Нуждаетесь ли вы в полном контроле над всем происходящим в вашей организации?
4. Потребуете ли вы, чтобы почти все мероприятия получали вашу «визу»?
5. Не слишком ли длительны ваши выступления на совещаниях?
6. Присуща ли вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы оспорить их аргументы?
7. Испытываете ли вы потребность спорить? Быстро ли вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?
8. Избегают ли окружающие обсуждать с вами свои замыслы?
9. Если обсуждают, не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?
10. Очень ли важны для вас внешние символы высокого положения и власти?
11. Уходите ли вы от ответственности любой ценой в случае неудачи?

12. Охотно ли вы предоставляете другим те же привилегии или символы власти, которыми обладаете?

13. Не слишком ли часто вы используете местоимение «я», рассказывая о своей деятельности?

14. Восхищаются ли ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?

15. Ощущаете ли вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с холодком, тогда как вам очень хочется, чтобы они любили вас?

Ключ к тесту «Определение причин трудностей в общении с подчиненными»

Если вы ответили положительно хотя бы на три вопроса, то не исключено, что некоторые черты вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

Если вы дали шесть положительных ответов, то весьма вероятно, что ваши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем вам хотелось бы.

О большем числе ответов «да» нечего и говорить.

Тест «Умеете ли вы влиять на других?»

Ответьте «да» или «нет».

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?

3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком о своих интимных переживаниях?

4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?

6. Любите ли вы выполнять сложную работу, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?

7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

9. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?

10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли вы применять новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Ключ к тесту «Умеете ли вы влиять на других?»

Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовавшись приведенной таблицей.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Ситуация 1

Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение с вами, что снижает ваш авторитет как руководителя.

Срочно нужно объясниться. Вы говорите:

Ситуация 2

Одному из подчиненных надо выполнить срочное задание, однако он плохо себя чувствует.

Вы говорите:

Ситуация 3

Ваш секретарь говорит вам: «Вчера вы попросили меня напечатать этот доклад после рабочего дня, поскольку он вам был срочно нужен. В связи с этим мне пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь вы разговариваете со мной неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?»

Вы говорите:

Ситуация 4

Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику отдела должны позвонить по служебным делам, он ждет звонка, но телефон все еще занят работницей.

Как бы вы поступили на месте начальника отдела?

Контрольные вопросы

1. Какова процедура подготовки к проведению деловых переговоров?
2. Как формируется ситуация во время переговоров?
3. Какова психология поведения сторон в переговорах?
4. Каков порядок ведения переговоров?

5. В чем состоит этика переговоров?
6. В чем заключается самоконтроль в общении?
7. Каковы основные правила в общении, когда вы слушаете оппонента?
8. Каковы основные правила в общении, когда вы говорите с оппонентом?
9. Каковы условия делового взаимодействия?
10. Каковы принципы самоконтроля в общении?

Тема 12. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ БЕСЕДА С ПОДЧИНЕННЫМ

Деловая игра «Индивидуальная беседа с подчиненным»

Порядок проведения деловой игры

Деловая игра предусматривает проигрывание ролей участниками беседы, а также коллективную оценку подготовки, содержания и итогов беседы.

Провести деловую беседу могут 2–3 пары участников игры, остальные выступают в роли экспертов, оценивающих действия беседующих.

Для подготовки к занятию студенты должны заранее ознакомиться с содержанием ситуации.

Студенты на основе теоретических знаний, полученных на лекциях, должны разработать модели поведения и рассуждения в ходе предстоящей деловой беседы в соответствии с производственной ситуацией и подготовить письменные ответы на указанные вопросы.

Преподаватель заранее определяет количество пар – участников беседы, кандидатуры исполнителей ролей и членов двух экспертных групп – группы анализа действий мастера и группы анализа действий главного инженера.

Кандидатуры исполнителей ролей подбираются с учетом соответствия их личностных и деловых качеств характеристикам участников деловой беседы.

Занятие должно проводиться в аудитории, позволяющей участникам провести деловую беседу в обстановке, приближенной к производственным условиям.

Занятие начинается с введения и ознакомления с производственной ситуацией. Преподаватель уточняет распределение ролей.

Затем 2–3 пары исполнителей ролей поочередно проводят беседу по составленной программе. В ходе занятия преподаватель может использовать различные факторы, влияющие на ход игры (имитация телефонных звонков, вход секретаря и т.д.).

На основании прослушанных бесед участники экспертных групп вырабатывают свои заключения. Экспертам целесообразно ознакомиться с

мнением участников беседы. Достигнута ли поставленная цель? В чем видят свои просчеты участники беседы?

Руководитель игры подводит итоги и оценивает действия студентов. В конце занятия целесообразно разъяснить студентам основные положения теоретического минимума по правилам и приемам ведения деловых бесед, используя примеры из проведенной деловой игры.

Производственная ситуация

Общестроительное СМУ успешно справляется с большим объемом работ, стабильно выполняет план, находится на хорошем счету в объединении. В значительной степени это и заслуга руководителей СМУ, сумевших создать и постоянно поддерживать хороший социально-психологический климат в коллективе, чутко реагирующих на изменение обстановки в коллективе.

Главный инженер СМУ Разумов (возраст 36 лет) пользуется репутацией творчески мыслящего специалиста и хорошего организатора.

Принципиальных разногласий ни с подчиненными, ни с начальником СМУ не имеет. Себя считает изобретательным инженером и неплохим психологом. Во всяком случае, как ему кажется, его подчиненные откровенны с ним и верят ему.

Как правило, ежемесячно он проводит с прорабами и мастерами индивидуальные беседы, цель которых – укрепление личных контактов, выяснение настроения и отношения к делу, информирование подчиненных о планах и перспективах, обсуждение «наболевших» вопросов. Во время деловых бесед в непринужденной обстановке затрагиваются и вопросы личного характера. Умение главного инженера тактично вести разговор даже на личные темы позволяет людям раскрыть себя, обсудить самые, казалось бы, щепетильные вопросы.

Однако сегодня вопреки обыкновению без предварительной договоренности он пригласил на беседу мастера одного из участков Николаева (возраст 26 лет), который после окончания вуза работает в СМУ в течение четырех лет.

Николаев практичен, энергичен, активен. Это волевой человек, умеющий подчинять себе людей; он решителен, умеет рисковать, предприимчив, смело принимает ответственные решения, настойчив и упорен в работе. Оценка его деятельности, как правило, очень высокая. Он любит свой коллектив, пользуется уважением коллег и подчиненных ему рабочих.

В целом Николаев доволен своим коллективом, верит в знания и способности своих подчиненных, помогает их росту, всегда ставит четкие и реальные задачи. Его коллеги – мастера других участков, к сожалению, не отличаются таким энтузиазмом и деловитостью.

Некоторые из них являются, по его мнению, довольно посредственными специалистами и безынициативными работниками. Ранее он охотно им помогал личным советом, пока ему не стало казаться, что они уходят в сторону от творческого, активного выполнения заданий главного инженера или начальника СМУ, перекалывают на него часть своей работы, хотя выполнение этих заданий требует общего участия. Несколько раз Николаев делал иронические замечания кому-то из них по поводу их нежелания понять чисто инженерную задачу, довольно резко отвечая на замечание в свой адрес. В связи с этим подчиненные стали относиться к Николаеву прохладнее. Он испытывает желание разобраться в обстановке, изменить ее, но не знает, каким образом это сделать.

Главный инженер с огорчением стал отмечать ухудшение социально-психологического климата в линейных ИТР. По его мнению, мастер Николаев постоянно отказывает в помощи своим коллегам, ссылаясь на занятость, безучастно относится к их просьбам или делает обидные замечания. Однажды Николаев не помог производственно-техническому отделу устранить ошибку в чертежах, хотя заведомо знал о ее возможном появлении.

На участке Николаева наряду с хорошей производственной оценкой в целом отмечается рост текучести кадров. Разумову кажется, что, умея распределять работу между отдельными исполнителями, чем достигается высокая отдача, Николаев, вместе с тем, не содействует квалифицированному росту работников.

Итак, сегодня секретарь главного инженера передала Николаеву, что Разумов приглашает его на 16 ч к себе в кабинет.

По сложившейся ситуации, а также потому, что секретарь, вопреки заведенному порядку, не сообщила цель беседы, Николаев предполагает, что это будет серьезный разговор о состоянии дел на участке, а также о взаимоотношениях в коллективе.

Участники деловой игры

1. Разумов – главный инженер СМУ, прошел в управлении путь от мастера до главного инженера (мастер, прораб, начальник участка, главный инженер).

2. Николаев – мастер участка, после распределения по направлению вуза четыре года работает мастером.

3. Группа экспертов, анализирующая действия главного инженера.

4. Группа экспертов, анализирующая действия мастера.

5. Руководитель игры – преподаватель.

Постановка задач участникам игры

Задача исполнителя роли главного инженера СМУ Разумова

На основе имеющейся информации вам необходимо разработать программу-модель беседы с Николаевым, в которой должны быть предусмотрены следующие вопросы.

1. Как Николаев отреагирует на приглашение на деловую беседу (догадывается ли об истинной причине)?

2. Какую цель я преследую, каких результатов хочу достичь?

3. Есть ли у меня шансы добиться успеха?

4. Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Николаева)?

5. Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Николаева)?

Линия (модель) поведения

1. Какие я задам вопросы?

2. Какие хочу получить на них ответы?

3. Какие средства воздействия использую, чтобы расположить Николаева к себе, к откровенному разговору?

4. Какие решения приму, если Николаев согласится со всеми моими доводами (будет отмалчиваться; решительно возразит; придет раньше назначенного срока; опоздает к назначенному часу; не явится по неизвестной причине; позвонит и попросит отложить беседу в связи со срочной работой; выразит желание уволиться)?

5. Какие меры я осуществляю в будущем в отношении Николаева?

Задача исполнителя роли мастера Николаева

На основании имеющейся информации и приглашения на беседу разработайте модель своего поведения и рассуждений. Для этого попытайтесь письменно ответить на следующие вопросы.

1. Какую цель преследует Разумов, приглашая меня на беседу?

2. Готов ли он к этой беседе?

3. Уверен ли главный инженер в ее благополучном исходе?

4. Какое решение будет удовлетворительным (для меня, для Разумова)?

5. Какое решение будет неудовлетворительным (для меня, для Разумова)?

6. Какую цель я буду преследовать?

7. Что хочу выяснить для себя?

Линия (модель) поведения

1. Какие я задам вопросы, если представится возможность?

2. Как отреагирую, если главный инженер до начала беседы заявит, что решил отложить разговор?

3. Как буду себя вести, если Разумов при беседе со мной никак не отреагирует и не примет никакого решения; решительно возразит или будет разговаривать повышенным тоном; будет иронизировать или проявит нескрываемое недоверие к моим словам; попытается скрыть

недоверие ко мне, но от меня это не ускользнет; будет отвлекаться телефонными разговорами, подпиской документов, диалогами с другими сотрудниками; выразит желание, чтобы я оставил работу?

Задача участников экспертной группы, анализирующей действия главного инженера

Ваша задача – оценить, как исполнитель справился с ролью главного инженера и успешно ли провел деловую беседу.

1. Был ли готов Разумов к деловой беседе в соответствии с заданной ситуацией? Сформулировал ли заранее четко и ясно цель беседы?

2. Правильно ли он начал беседу?

3. Что он сделал для создания атмосферы взаимопонимания и доверия?

4. Учитывает ли настроение и позицию Николаева?

5. Последовательно ли идет к поставленной цели и придерживается ли разработанного плана?

6. Как он реагировал на ответы и критику?

7. Удержал ли инициативу в своих руках?

8. Не попал ли он под влияние Николаева?

9. Кто из них больше говорил?

10. Кто лучше умеет слушать?

11. Дал ли какие-нибудь рекомендации Николаеву?

12. Правильно ли принял решение?

13. Какое решение следовало принять?

14. Послужит ли такая беседа укреплению авторитета руководителя и установлению деловых товарищеских отношений?

В заключение следует дать общую оценку состоявшейся деловой беседе как методу управления.

Задача участников экспертной группы, анализирующей действия мастера

Ваша задача – оценить, как исполнитель справился с ролью мастера Николаева и успешным ли было его участие в деловой беседе.

1. Был ли он готов к беседе по заданной ситуации?

2. Как отреагировал на сообщение о теме и цели беседы?

3. Достаточно ли корректно, исчерпывающе и ясно отвечал на вопросы или уходил от них?

4. Последовательно ли придерживался выбранной позиции?

5. Как реагировал на вопросы и информацию главного инженера?

6. Пытался ли завладеть инициативой?

7. Кто из них больше говорил?

8. Кто лучше умел слушать?

9. Уместны ли были вопросы Николаева главному инженеру?

10. Пытался ли он расположить главного инженера к себе?

11. Пытался ли переменить тему разговора?

12. Сделал ли Николаев какие-нибудь выводы?

13. Была ли полезна беседа для Николаева?

В заключение следует дать общую оценку деловой беседе как методу управления.

Подготовка к деловой игре

Участники деловой игры должны предварительно изучить тему теоретического курса «Социально-психологические методы руководства», а также Правила и приемы проведения индивидуальной беседы (см. далее).

Кроме того, необходимо предварительно ознакомиться с производственной ситуацией и постановкой задач игры, определить линию поведения. Подготовка к деловой игре предусматривает также распределение ролей участников, определение правил игры и порядок подведения ее итогов.

Правила деловой игры

Обоснованность и эффективность действий, аргументации анализа оцениваются руководителем игры баллами от 2 до 5.

Матрица распределения ролей участников,
подведение итогов деловой игры

№	Наименование ролей	ФИО исполнителей игры	Оценка
1	Главный инженер Разумов		
2	Мастер Николаев		
3	Группа экспертов, анализирующих действия главного инженера		
4	Группа экспертов, анализирующих действия мастера		

Правила и приемы проведения индивидуальной беседы

Практикуются следующие виды бесед: регламентированная беседа по определенному образцу; целенаправленная беседа со взаимным обменом информацией; свободная беседа.

Организация деловой индивидуальной беседы предусматривает три этапа.

Первый этап – подготовительный: определение задач беседы и составление плана; установление времени и выбор места, где будет проводиться беседа.

Второй этап – ознакомительный: преодоление психологического барьера и установление атмосферы доверия.

Третий этап – основной: собственно деловая беседа.

Структура беседы может быть изображена следующим образом:

вводная часть беседы (вопросы, возражения) – основная часть беседы (доказательства, слушание, выводы) – заключительная часть (решение).

Планируя беседу, необходимо проанализировать степень своей занятости, определить время беседы и ее продолжительность, продумать, удобно ли назначаемое время для собеседника, сформулировать конкретные задачи, составить план беседы.

Время и место проведения выбираются с учетом их влияния на результаты беседы. Назначая беседу, укажите время, место и цель ее проведения. Прежде чем начать беседу, нужно создать атмосферу взаимного доверия.

Искусству установления деловых контактов с людьми можно научиться, но наряду с этим необходим доброжелательный интерес к собеседнику.

Тон беседы должен быть дружелюбным и деловым. Это создает атмосферу взаимного доверия. Пунктуальность укрепляет эту атмосферу, причем пунктуальность обоих собеседников. Человек, прождавший 15–20 минут в приемной или коридоре, вряд ли будет настроен дружелюбно в начале беседы. Если вы задерживаетесь, постарайтесь предупредить об этом ожидающего и попросите его подождать.

Перед началом беседы рекомендуется предупредить собеседника о времени, которым вы располагаете для беседы.

Затем необходимо приступить к основному этапу – беседе.

Здесь перед руководителем стоит достаточно трудная задача – понять, как собеседник оценивает ситуацию и почему именно так, а не иначе. Поэтому вы должны постараться представить полную картину события или обстановки, ориентируясь только на слова собеседника.

Главным при этом является умение слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые должны помочь раскрыть мысли вашего собеседника и, как итог, правильно определить его точку зрения.

Первое слово должно быть за вашим собеседником.

Внимательно слушая его, вы поймете, чего он хочет или, наоборот, не хочет либо не может сказать без вашей помощи, свою или чужую точку зрения он излагает, полнее представите его основные стремления и желания и, мысленно обобщив начало беседы, взвесите свои права и возможности решения затронутой в беседе проблемы.

Все вопросы должны быть предельно конкретными и тактичными, не содержать двойного смысла и быть обоснованными.

Если беседа строится по заранее подготовленным вопросам (имеет «сценарий»), первый вопрос должен быть простым, недискуссионным. Чем больше человек хочет убедить другого в чем-то, тем меньше он должен утверждать. Это позволяет снизить количество контрутверждений уже в начале беседы; личные вопросы и оговорки обычно прибегают к концу беседы, когда с собеседником установлены определенные контакты.

Только после этого можно убедительно и подробно высказать свою точку зрения, причем так, чтобы собеседник увидел событие или обстановку как бы с другой стороны и критически пересмотрел свои взгляды, исходя из более полного знания обстановки. Это поможет и вам, и вашему собеседнику принять правильное решение.

Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике, независимо от его служебного положения, внимательного и доброжелательного слушателя, умеющего быть терпеливым и самокритичным, делающим замечания в необидной товарищеской форме, без нравоучений, убедительно и «нена- чальственно» аргументирующего свою точку зрения.

Для беседы пагубна фраза: «Не может быть двух мнений» – она не только не убеждает собеседника, но и уничтожает его доброжелательность.

В процессе беседы всегда надо последовательно проводить основную мысль, что помогает выявить важные факты, прийти к определенным выводам и решениям.

Старайтесь «слушать текст между словами», не подвергать сомнению высказывания собеседника, выбирать правильные моменты для замечаний и делать их в тактичной форме, ненавязчиво аргументировать свои установки, проявлять самокритичность при обоснованных встречных замечаниях, терпеливо выслушивать возражения собеседника, порой необдуманные и резкие.

Отвечая на них, надо помнить, что в пылу спора человек пытается сразу сделать три дела: подсчитать ущерб, нанесенный его идее; найти каверзный вопрос и задать его вам; получить удовольствие от неловкости собеседника, когда тот не может ответить на такой вопрос.

Отвечая, предоставьте вашему собеседнику возможность ответить на собственные возражения и преодолеть их, но для этого надо не противоречить открыто. Выслушав замечание, попытайтесь отвергнуть его косвенно, условно согласиться с тем или иным возражением, иногда отвечать в «наступательном тоне», сразу выслушать несколько возражений, чтобы уловить главное и сразу ответить; резкие возражения следует повторить спокойным тоном, смягчая

формулировку, а затем ответить на них.

Свою реакцию на слова собеседника можно выразить кивком головы, ожидающим взглядом, короткими периодическими замечаниями («хорошо», «понимаю», «интересно»), повторением последних слов, сказанных вашим собеседником, показывая, что вы поняли его мысль.

Слушая собеседника, важно заставить себя забыть личные предубеждения, не торопиться с заключениями и строго различать факт и мнение.

Как быть, если ваш собеседник имеет ярко выраженное самомнение и склонность к спорам?

Дайте ему «выговориться», поощряя его на это, затем вернитесь к этому вопросу или ждите, пока ваш собеседник крепко «оседлает» свою ошибочную идею и сам зайдет в тупик.

В беседе решение всегда должно следовать за обсуждением, так как в ином случае ваш собеседник вместо изложения своих идей начнет критиковать вас или будет безучастно со всем соглашаться.

В ходе беседы с подчиненным необходимо всегда оставаться самим собой, быть естественным и честным; необходимо придерживаться основного направления, ведущего к намеченной цели.

Следует выработать привычку внимательно слушать и четко выражать свои мысли:

- а) все, что требует пояснения, излагать в ясных и простых выражениях;
- б) вслушиваться в смысл слов собеседника;
- в) формулировать вопросы так, чтобы получить в ответ свежие факты и идеи, а не затасканные истины, варьировать свои вопросы по мере достижения целей.

Спрашивать нужно тактично. Излагать свои мысли так, чтобы поощрять людей к действию. Для этого говорить нужно просто и убедительно, привести собеседнику аргументы, чтобы убедить его, дать другим возможность согласиться с вами.

Держать себя необходимо таким образом, чтобы собеседник считал, что вас стоит слушать: охарактеризовать реальное положение дел; с начала и до конца изложить свою мысль, пользуясь яркими и энергичными выражениями.

Цель беседы собеседнику должна быть ясной заранее. Руководитель должен знать и учитывать предубеждения своего собеседника, быть на высоте положения, проявлять твердость, если необходимо, но всегда оставаться справедливым.

Полезно зафиксировать получаемую информацию в пригодной для дальнейшего использования форме.

Прекращать беседу следует сразу после достижения намеченной цели. Кратко объясните, как вы собираетесь поступить с полученной информацией, и сделайте движение, показывающее, что вы собираетесь использовать ее немедленно.

После беседы необходимо сделать критический разбор своего поведения.

Контрольные вопросы

1. Какие виды бесед существуют?
2. Какие этапы определяют организацию деловой беседы?
3. Что такое структура деловой беседы?
4. Нужно ли заранее составлять план деловой беседы?
5. Как следует прекращать беседу?

Тема 13. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Задание 1. «Вы и ваше руководство»

1. Как вы считаете, правомерно ли утверждение, что руководителем можно и нужно управлять?

2. Каким вам представляется план построения взаимоотношений со своим руководителем?

3. Какие, на ваш взгляд, могут быть формы выражения благодарности руководителю?

4. Предшественник вашего начальника, сдавая ему дела, нелестно отозвался о ваших деловых качествах и сказал об этом вам. Как доказать, что у вас имеется высокий потенциал?

5. Ваш начальник постоянно дает вам различные специальные поручения, иногда далеко выходящие за рамки ваших обязанностей. Приходится терять много времени, а ведь еще есть общественная работа и семью вы видите только по выходным. Может быть, в следующий раз отказаться? Или согласиться, но не сделать?

6. Вы – директор училища. Всем известно, что ваш начальник управления – руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать «козлом отпущения» одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему «разгон». Сегодня дошла очередь и до вас...

Ваши действия на совещании.

7. В училище, в котором вы только что начали работать заместителем директора, правит круговая порука... Окружающие считают, что прежняя плодотворная продолжительная работа руководителя оправдывает такое положение. Не хочется быть склочником, но и терпеть такое нельзя. Что же вам делать?

8. Когда вы устраивались на работу, ваш будущий руководитель рисовал перед вами радужные перспективы. Прошло некоторое время, и вы осознали, что выполнять обещанное он не собирается, да и не считает нужным. При этом он искренне верит, что действует в интересах дела, и не понимает причин вашего недовольства. Как вам быть?

Варианты ответов, решений, действий

1. Каждый управленец проявляет свои отрицательные и положительные качества в общении как со своими подчиненными, так и со своим руководством. Однако лишь незначительная часть людей осознает, что не только подчиненными, но и руководителями можно и нужно управлять.

Принято считать, что отношения с руководителем на 50% зависят от вас, а свое поведение вы можете контролировать на все 100%.

2. Нужен искренний, открытый план построения взаимоотношений с человеком, которому вы подчиняетесь. Составить объективное впечатление о своем руководителе и о себе вам поможет следующее:

а) определите общие основные цели и то, как вы помогаете друг другу в их достижении;

б) выявите сильные и слабые стороны на работе: отношение к конфликтам; распределение информации; распределение ответственности; наиболее продуктивное время работы и характер работы; отношения с окружающими;

в) сопоставьте возраст, образование и опыт работы;

г) сопоставьте ваши интересы вне работы;

д) постарайтесь выяснить, есть ли у вас обеих черты характера, кажущиеся окружающим странными.

Чтобы построить хорошие отношения с руководителем, необходимо использовать взаимные достоинства и свести к минимуму воздействие взаимных недостатков.

3. Возможны следующие варианты выражения благодарности руководителю за его поддержку вашей деятельности и поведения:

а) публичная корректная поддержка;

б) помощь в организации мероприятий, проводимых руководством;

в) помощь в конкретном случае и в текущих делах.

4. Можно начать с того, чтобы в удобный момент в ироничной форме дать понять своему начальнику, что знакомы с отзывом его предшественника; при этом заметить, что упомянутая недружественная акция не имеет под собой объективных оснований. Тем самым будет создана психологическая предпосылка к нейтрализации предвзятого отзыва и реализации доказательств имеющегося потенциала.

Ведь руководитель, вероятнее всего, будет стремиться к формированию собственного мнения о подчиненных и особенно активно будет реализовывать эту установку в начале своей работы с новым коллективом. Ваше заявление, несомненно, его заинтересует и акцентирует внимание на вашей личности. С этой точки отсчета начнется становление ваших отношений с новым руководителем как бы с чистого листа. Заполнять его предстоит обоим. Отношения будут определяться вашими поступками и его оценками этих поступков.

5. Вряд ли вас поймут и руководитель, и коллеги, и подчиненные, если вы начнете отказываться от выполнения поручений начальника.

Еще хуже, если согласитесь, но не сделаете. Это примитивно и безответственно. Эффективная совместная деятельность и партнерство могут строиться только на доверии и обязательности. Но с ролью «мальчика на побегушках» мириться не следует.

Целесообразно при очередном «сверхнормативном» поручении обратить внимание руководителя на должностную инструкцию, в которой очерчен круг ваших обязанностей. Если такой инструкции нет, то в вежливой форме следует потребовать ее составления и утверждения.

Кроме того, в откровенном разговоре помогите руководителю посмотреть на ситуацию вашими глазами, обсудите проблему равномерного и справедливого распределения служебной нагрузки в коллективе.

6. Целесообразно терпеливо выслушать «разгон», затем попросить слово.

Свое выступление можно построить по следующей схеме:

- самокритично подчеркнуть справедливые претензии;
- изложить точку зрения и назвать меры по преодолению упущений и недоработок;
- выделить объективные факторы, в том числе зависящие и от руководителя, приведшие к недостаткам или срывам;
- высказать свою точку зрения по поводу выбора «козлов отпущения» и пригласить участников совещания к конструктивному разговору.

Необходимо задать тон этому разговору, назвав тех из коллег по работе, которые способствовали срыву задания или ухудшению дела в данном коллективе.

7. Надо быть принципиальным по отношению и к подчиненным, и к руководителю. Внимательно изучить психологический климат в коллективе. С достаточной долей уверенности можно предположить, что даже в обстановке круговой поруки могут быть работники, не согласные с порочной практикой. Необходимо искать взаимопонимание с такими работниками, опираться на их поддержку в проведении «своей линии», «ставить на место» подхалимов и угодников и выделять честных, принципиальных работников. При всяком удобном случае ненавязчиво, корректно, но достаточно твердо обращать внимание своего руководителя на теневые стороны отношений в коллективе.

Если это не дает необходимого эффекта, то в присутствии вышестоящего руководителя обсудить положение дел в коллективе.

8. Для определения способа действий необходимо проанализировать ситуацию и сущность «радужных перспектив».

Во-первых, названные перспективы могут относиться к области прогресса в учебно-производственной деятельности: реконструкция, замена оборудования, улучшение условий труда и т.п.

Во-вторых, это может быть связано с улучшением социальных условий: рост зарплаты; возможность получения премий, санаторных путевок; обеспечение продовольствием; организация спортивно-оздоровительных и культурно-массовых мероприятий.

В-третьих, руководитель мог пообещать продвижение по службе, возможность повышения квалификации.

Ни одно из этих обещаний не может быть выполнено сиюминутно – они требуют более или менее длительного времени и не могут быть реализованы усилиями только одного руководителя. Ситуация «я

недоволен, но меня не понимают» должна насторожить и заставить основательно подумать.

Итак, ваши действия.

Прежде всего постарайтесь понять руководителя, поставив себя на его место, вычленив объективные и субъективные факторы, являющиеся основой взаимного недопонимания.

Если некоторые из этих факторов находятся на уровне межличностных отношений («я–он»), следует объясниться с руководителем. Но с большой долей вероятности можно утверждать, что причины относятся к области деловых, производственных отношений, и вы, выражая недовольство, по меньшей мере рискуете выглядеть нытиком. Наиболее разумные и целесообразные действия – не ждать обещанного, а завоевывать его творческим заинтересованным отношением к своей работе. Практически в любом деле можно найти сферу приложения новаторской мысли и профессионализма. Реализация ваших предложений при поддержке коллектива и руководителя – таков путь к достижению обещанного.

Задание 2. «Заповеди руководителя»

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы

1. Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?
2. Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?
3. Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?
4. Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

Контрольные вопросы

1. Какие виды психологической совместимости работников необходимо учитывать при формировании коллектива и почему?
2. Каковы этические нормы поведения в организации?
3. Как проявляются межличностные отношения в группе?
4. Каковы критерии восприятия и оценки людей?

Тема 14. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Тест «Есть ли у вас задатки лидера ?»

Признайтесь, бывало так, что вам хотелось повести народ вперед, но вы неожиданно тушевались и слава доставалась другому? Многие потенциальные лидеры многое теряют, так и не попытавшись «подхватить знамя». Предлагаем вам проверить, готовы ли вы возглавить управленческую команду, отдел или группу единомышленников.

Вы должны согласиться («Верно») или не согласиться («Неверно») с каждым утверждением, а потом посмотреть расшифровку результатов.

1. Лидерами рождаются, а не становятся.
Верно Неверно
2. Если я возьму на себя роль лидера, моя популярность возрастет.
Верно Неверно
3. Настоящие лидеры предпочитают «не высовываться».
Верно Неверно
4. Из вас получится настоящий лидер, если вы сумеете поладить с начальством.
Верно Неверно
5. Настоящие лидеры всегда знают, что делать.
Верно Неверно
6. Настоящий лидер должен подавлять окружающих.
Верно Неверно

7. Моя внешность не имеет никакого или почти никакого значения для моего выдвижения в лидеры.

Верно Неверно

8. Я предпочитаю художественную литературу нехудожественной.

Верно Неверно

9. Если я принял решение, я буду его выполнять, даже если оно не понравится коллективу, в котором я работаю.

Верно Неверно

10. Способность быстро принимать решения — отличительная черта настоящего лидера.

Верно Неверно

Ключ к тесту «Есть ли у вас задатки лидера?»

Засчитайте себе по одному баллу за каждый правильный ответ.

1. *Неверно.* Способность руководить не передается по наследству. Мы можем этому научиться, как учимся всему остальному в жизни, но для этого потребуются упорство и настойчивость.

2. *Неверно.* Берясь за руль, вы должны быть готовы к тому, что окружающие будут испытывать к вам противоречивые чувства. Это странная смесь любви и ненависти, которую обычно испытывает «упряжка» к бегущему впереди вожаку.

3. *Неверно.* Хороший лидер должен быть замечен. Присутствие лидера придает уверенность членам команды и поднимает их дух. Нельзя быть одиноким волком и вожаком стаи одновременно.

4. *Верно.* Руководство, по крайней мере на работе, — это улица с двусторонним движением. Чтобы добиться успеха, нужно уметь «манипулировать» своим начальством. Как говорит консультант по менеджменту П. Друкер, честолюбивый лидер должен использовать своего шефа как «источник достижений, благоденствий и, будем откровенны, личного успеха».

5. *Неверно.* Если вы пробились наверх, не думайте, что у вас на все будет готов ответ. Даже наиболее удачные лидеры порой застревают в нерешительности.

6. *Неверно.* Превосходство — менее важное качество, чем наличие интеллекта и способностей к убеждению. Исследования проф.

Р. Танненбаума, И. Вешлера и Ф. Массарика показали, что суть лидерства в межличностном влиянии, которое реализуется через общение.

7. *Неверно.* Хотя у некоторых исторических лидеров и была заурядная внешность (Наполеон, Ганди), но это скорее исключение, чем правило. Те, кто пробивается наверх, обычно физически более привлекательны, более энергичны и выше ростом, чем их коллеги.

8. *Неверно.* Люди, способные управлять действиями других, склонны к конкретизации. Художественной литературе они предпочитают документальную, а если и читают художественную литературу, то выбирают детективы.

9. *Неверно.* Хорошие руководители стремятся к гармонии. Они склонны к демократии, хотя это и замедляет принятие решения, и предпочитают выслушивать все стороны, чтобы узнать причины возражений. После этого они пересматривают решение, приводя его к компромиссу между своими взглядами и мнениям окружающих.

10. *Неверно.* Не расстраивайтесь, если кто-то из ваших подчиненных соображает быстрее вас. Исследования показали, что способность быстро принимать решение для лидера не так важна, как наличие здравого смысла и умения все хорошо продумать, прежде чем начать действовать.

8–10 правильных ответов. Из вас получится отличный лидер. Вы чутко относитесь к нуждам подчиненным, и если вы до сих пор не президент, то только потому, что работаете не в полную силу.

4–7 правильных ответов. У вас средние способности к руководству. Как и многие другие в этой категории, вы сможете чего-то добиться, если немного подучитесь.

До 3 правильных ответов. Вы типичный подчиненный, вам не водить полки в атаку. Это не значит, что вы не сможете добиться своей цели, но вам придется нелегко, если для ее достижения понадобится кем-то руководить. Людям, набравшим немного баллов, лучше работать самостоятельно, а не руководить коллективом.

Ситуация 1

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите:

Ситуация 2

Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады № 3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д.

Вы говорите:

Ситуация 3

Вы – начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши

сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите:

Ситуация 4

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями?

Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся? Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

6. Какие формы поведения лидера из числа описанных в литературе вы можете назвать? Какие формы, которые нигде не были названы, вы можете привести дополнительно?

7. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение.

Можно ли считать его хорошим лидером?

7. Часто шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф вовсе не нужен?

Контрольные вопросы

1. Какие качества присущи лидеру?
2. В чем различия формального и неформального лидеров?
3. Для каких целей руководителю необходимы лидерские качества?
4. Как вы поступите, если в вашем коллективе существует явная конфронтация между формальным и неформальным лидерами?

Тема 15. «КОМАНДА» МЕНЕДЖЕРА»

Деловая игра «Распределение ролей»

Сформируйте рабочую группу для решения разных категорий задач, предложенных преподавателем, используя методику распределения ролей. Проанализируйте полученный опыт.

Чтобы организовать, а затем и управлять дискуссиями, полезно заранее распределить роли между несколькими их участниками: два человека получают роли людей, находящихся в оппозиции, а третий – промежуточную роль. Таких триад может быть несколько.

Триады ролей, распределяемых на различных этапах обсуждения:

1. Восприятие предмета дискуссии.

Роль: Интегратор.

Действия: воспринимает предмет дискуссии в целом и создает о нем обобщенное представление.

Средства: обобщенная информация, общенаучные понятия и категории, установка на решение проблемы в целом.

Роль: Аналитик.

Действия: воспринимает специальный аспект предмета дискуссии, создает детальное представление об одной его стороне.

Средства: специальные знания, установка на решение общей задачи.

Роль: Системный аналитик.

Действия: те же, что у Интегратора и Аналитика, но используемые в оптимальном соотношении.

Средства: те же, что у Интегратора и Аналитика, но используемые в оптимальном соотношении.

2. Анализ предмета дискуссии.

Роль: Футуролог.

Действия: дополняет имеющуюся информацию прогнозами, вводит предмет дискуссии в сценарий будущего, анализирует последствия и значение для будущего.

Средства: интуиция, воображение, методы прогнозирования.

Роль: Историк.

Действия: дополняет имеющуюся информацию ретроспективным анализом, выводит следствия о предмете дискуссии из прошлого, определяет происхождение, преемственность, историческое значение предмета дискуссии.

Средства: знание истории и развития предмета дискуссии.

Роль: Синхронист.

Действия: на основе имеющейся информации создает вневременное представление о предмете дискуссии, описывает его общую структуру.

Средства: функциональный анализ, обобщенное представление о предмете дискуссии, каким он есть, был и будет.

3. Оценка предмета дискуссии.

Роль: Оптимист.

Действия: преувеличенно хвалит и наиболее высоко оценивает предмет дискуссий, склонен к рискованным поспешным действиям и выводам.

Средства: установка преувеличивать все положительное, отсутствие осторожности, приуменьшение риска и опасности.

Роль: Пессимист.

Действия: осторожен в оценках предмета дискуссии, не склонен рисковать и спешить с окончательными выводами, оценивает новые идеи наиболее низко.

Средства: установка преувеличивать все отрицательное, склонность к чрезвычайной осторожности.

Роль: Реалист.

Действия: реалистическая оценка всех составляющих предмета дискуссии, взвешивание риска.

Средства: установки, позволяющие не впадать в крайние оценки, владение способами, позволяющими компенсировать возможные отрицательные откровения.

4. Принятие решения.

Роль: Критик.

Действия: суммирует недостатки предмета дискуссии и формулирует решение «против» новой идеи, выдвигает обвинение.

Средства: вывод из анализа недостатков, их причин и следствий.

Роль: Защитник.

Действия: суммирует достоинства и формулирует решение «за» новую идею, отклоняет обвинения.

Средства: вывод из анализа достоинств, их причин и следствий.

Роль: Судья.

Действия: суммирует достоинства и недостатки, по возможности компенсирует недостатки достоинствами и выносит решение.

Средства: способы совмещения структур достоинств и недостатков.

Вопросы

1. С какими трудностями может столкнуться руководитель при внедрении методики распределения ролей?

2. Какие стратегии борьбы с деструктивными конфликтами можно выработать?

Ситуация 1

В вашей команде появился неформальный лидер, не согласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные

последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу.

Вы говорите:

Ситуация 2

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель — человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом.

Как ему поступить?

Ситуация 3

У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах.

Вы вызываете обоих и говорите:

Ситуация 4

Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли.

Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

Контрольные вопросы

1. Что такое команда менеджера?
2. Как распределяются роли в команде?
3. На каких принципах формируется команда менеджера?
4. Какие функции выполняет лидер в команде?
5. Каковы основные характеристики команды менеджера?

Тема 16. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Практическая ситуация

Ознакомьтесь с отдельными элементами корпоративной культуры на примере современной отечественной фирмы «Довгань» и ответьте на поставленные вопросы.

Основные принципы философии бизнеса корпорации «Довгань»:

– все, что делает команда, должно быть полезно самой команде и людям, в ней работающим;

– деятельность корпорации должна быть полезна обществу.

Основная проблема быстрорастущей компании – нехватка кадров. Подбор осуществляется практически постоянно, ежедневно из людей в возрасте до 30 лет. Глава руководствуется при этом следующим стереотипом: требуется «заряженность» на победу, успех.

«Нам нужны люди, которые должны будут через пять лет создавать уникальные технологии, а для этого нужны смелость и интеллект».

Как правило, через 2–3 недели новичок получает самостоятельную работу, сопряженную с высокой ответственностью, иногда делая карьеру за один-два месяца.

Кредо руководителя: в России главный ресурс – люди. Поэтому кадровая политика играет важнейшую роль. Руководитель отвечает за жизнь, здоровье сотрудников, за благополучие их семей. Формула успеха главы фирмы: высокая работоспособность как основа появления нового взгляда на вещи. Самое главное в бизнесе – команда.

За всю историю существования фирмы из нее никто не ушел. Увольняли непорядочных людей и бездельников. Сейчас сложилась универсальная команда: «У нас работают ненормальные в хорошем смысле слова люди».

В начале своей бизнес-карьеры руководитель обратился к специалистам-психологам по подбору персонала. Два месяца в фирме трудилась целая бригада специалистов-психологов, для которых было закуплено специальное оборудование и установлены высокие гонорары. Специалисты протестировали более 100 человек с высшим образованием и отобрали двоих. Тем не менее глава фирмы вынужден был уволить их в течение первого же месяца работы. Отныне он подбирает персонал только сам – глядя в глаза человеку.

Вопросы

1. В чем могут быть причины неудачи психологов при подборе персонала для корпорации?

2. Сторонником каких подходов к управлению персоналом провозглашает себя глава фирмы?

3. Полностью ли оправдана опора только на молодых людей, не является ли это уходом от индивидуального подхода, игнорированием потенциальной эффективности сочетания молодости и опыта?

4. Достаточно ли при подборе ключевых специалистов, членов команды руководителя только «посмотреть в глаза» претендента?

5. Каковы элементы корпоративной культуры, нравственный потенциал, политика фирмы по отношению к обществу, которые следуют из приведенного интервью?

6. Есть ли основания считать, что провозглашаемые главой фирмы принципы ведения бизнеса подкреплены адекватной кадровой политикой и другими элементами культуры фирмы?

Практическое задание

Важную роль в оценке работы менеджера играет его способность к формированию в коллективе организационной культуры — своеобразному образу мыслей (мировоззрению), который объединяет сотрудников при решении деловых и общечеловеческих проблем.

Организационная культура базируется прежде всего на создании необходимых условий для реализации потребностей человека. Основными принципами корпоративной культуры являются:

- развитие личной инициативы;
- всемирное стимулирование ответственности за выполняемое дело;
- уважение к человеку как личности.

Среди разнообразных путей создания корпоративной культуры такие, как:

- поддержка и поощрение существования в коллективе различных точек зрения на те или иные проблемы;
- высокий уровень человеческих отношений, стремление к коллективному решению задач;
- получение сотрудниками части полномочий своего руководителя, что способствует повышению ответственности за выполняемую работу;
- нестандартный образ мышления, который часто представляет собой источник нововведений в различных сферах деятельности.

Однако в реальной деятельности по управлению коллективом менеджер сталкивается с наличием ряда объективных обстоятельств, ограничивающих его возможности по созданию организационной культуры:

1) наличие в коллективе сотрудников, отличающихся творческим потенциалом и работоспособностью, которые формируют особую шкалу личных ценностей, слабо вписывающуюся в корпоративную культуру;

2) врожденные приоритеты психологии индивидуума, которые (в порядке убывания) можно определить так: а) личное; б) групповое; в) общественное.

Вопросы

1. Каков должен быть комплекс действия менеджера по созданию корпоративной культуры в возглавляемом им коллективе в условиях отмеченных ранее объективных ограничений?

2. Есть ли особенности корпоративной культуры в России? Если да, то подберите соответствующие примеры.

Контрольные вопросы

1. Что такое организационная культура и из каких основных компонентов она состоит?
2. Какую роль играет организационная культура в жизнедеятельности организации?
3. Приведите несколько примеров российских организаций, где имеется сильная культура.
4. Перечислите основные характеристики, наиболее ценящиеся в организации.
5. Как формируется и поддерживается организационная культура?

Тема 17. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ситуация 1

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: « Да кому это надо?»

Вы говорите:

Ситуация 2

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях.

Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

На очередном собрании вы говорите:

Ситуация 3

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель — помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

Ситуация 4

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании вы говорите:

Ситуация 5

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б) Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г) Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые, перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 6

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

г) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые, перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 7

Процветание и будущее предприятия, фирмы зависят прежде всего от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной организации?

Контрольные вопросы

1. Почему необходимы нововведения в организации?
2. В чем причины сопротивления персонала нововведениям?
3. Из каких этапов состоит процесс внедрения нововведений?

Тема 18. УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Метод управления – это:

а) деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей организации путем реализации определенных функций с использованием методов управления;

б) совокупность способов и приемов воздействия субъекта управления посредством своей деятельности на управляемый объект для достижения поставленной цели;

в) систематизированный набор средств влияния на подконтрольный объект для достижения определенных целей данным объектом.

2. В теории менеджмента деятельность по разработке планов в организации осуществляется с помощью методов управления:

а) социологических;

б) социально-психологических;

в) организационно-распорядительных;

г) экономических.

3. Форму взаимоотношений между руководителем и подчиненными, которая связана с передачей части управления и исполнения функций, принято называть:

а) делегированием полномочий;

б) мотивацией работников;

в) стимулированием труда.

4. Организация эффективной системы управления — это:

а) деятельность, обеспечивающая эффективное взаимодействие и взаимосвязь служб аппарата управления;

б) деятельность, задачей которой является проектирование, внедрение и совершенствование действующей организационной модели;

в) административный контроль эффективности системы управления.

5. Приказная форма распоряжения необходима:
- а) всегда, так как подчиненные другую форму общения не понимают и ничего не будут выполнять;
 - б) никогда, так как, получив приказ вместо просьбы, подчиненные будут трудиться без энтузиазма;
 - в) при авариях, стихийных бедствиях, большой срочности и ответственности задания.
6. Делегирование – это:
- а) маркетинговое и рекламное мероприятие по обеспечению компании, товара или услуги определенным местом на рынке, конкурентоспособностью, расширением клиентуры, возможными потребителями и т.д.;
 - б) коммуникативный процесс;
 - в) передача обязанностей и полномочий.
7. Делегированию подлежат:
- а) ответственность и права, то, что подчиненный может сделать лучше, чем руководитель;
 - б) ничего, так как подчиненные могут подумать, что руководитель сваливает на них свою работу;
 - в) дела, которые не представляют особой важности и срочности.
8. Поощрения имеет смысл применять:
- а) за хорошую работу, ведь в добром слове нуждается каждый;
 - б) только за блестяще выполненную работу, чтобы для подчиненных поощрение не стало привычным делом;
 - в) постоянно, так как это повысит лояльность и производительность труда работников.
9. «Теория X» Мак-Грегора выражает отношение к подчиненным как:
- а) к ленивым, безынициативным, плохо понимающим важность работы людям;
 - б) к активным, исполнительным, смелым сотрудникам;
 - в) к неординарным людям.
10. Если человеком удовлетворена наиболее важная по теории Маслоу потребность, то:
- а) стоящая выше по пирамиде потребность становится такой же важной;
 - б) вышестоящая потребность становится главной, но не настолько насыщенной, как нижестоящая;
 - в) дальнейший порядок удовлетворения потребностей является сугубо индивидуальным и труднопредсказуемым.
11. Стимул – это (современное определение):
- а) причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты;

б) внешнее побуждение к деятельности, способность выбранного объекта удовлетворить потребность человека;

в) нормативный акт, принятый высшим представительным органом государственной власти.

12. Распоряжения лучше отдавать в форме:

а) приказа, так как его выполнение более обязательно;

б) просьб, так как они приятнее работникам, нежели приказы;

в) в зависимости от конкретной ситуации выгоднее применять и то и другое.

13. Индивидуальный стиль руководства основывается:

а) на либеральном стиле;

б) на демократическом стиле;

в) на сочетании всех стилей руководства в зависимости от ситуации.

14. Функциональные руководители берут на себя ответственность по:

а) управлению каким-либо отделом или службой на предприятии;

б) выполнению функций управления на производственном участке;

в) выполнению функций по управлению персоналом.

15. Причины возникновения конфликтов – это обычно:

а) производственные проблемы, недостатки в управлении и организации труда;

б) нерешенность социально-бытовых проблем, негативные личные качества руководителей;

в) все приведенные ответы верны, причин для возникновения конфликтов много.

16. Демократический стиль руководства предполагает:

а) сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера;

б) делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера;

в) снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу организации.

17. Конфликт целей характеризуется тем, что:

а) участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние объектов в будущем;

б) участвующие в нем стороны расходятся во взглядах, идеях, мыслях по решаемым проблемам;

в) у участников различны эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.

18. Основная задача индивидуальной беседы с подчиненными

должна состоять в том, чтобы:

а) вовлечь подчиненного в беседу о его проблемах, мыслях, отношении к организации и работе;

б) проинформировать о чем-либо подчиненного;

- в) отчитать подчиненного.
19. Двухфакторная модель мотивации — это:
- а) мотивационная модель А. Маслоу;
 - б) мотивационная модель Ф. Герцберга;
 - в) мотивационная модель Г. Форда.
20. Либеральный стиль руководства лучше применять:
- а) к работникам высокой квалификации;
 - б) ко всем работникам, так как это импонирует им;
 - в) ни к кому, так как это попустительский стиль.
21. При индивидуальной беседе с подчиненным преодолеть «психологический барьер» можно, если:
- а) задать вопрос, интересный для собеседника и не являющийся деловым;
 - б) подождать несколько минут;
 - в) сразу, без промедления приступить к разговору.
22. Принцип единоначалия означает, что:
- а) все работники предприятия начинают рабочий день одновременно;
 - б) работник подчиняется одному руководителю;
 - в) работник может самостоятельно принимать решения.
23. Мотив — это:
- а) явление, вызывающее, обуславливающее возникновение другого явления;
 - б) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям;
 - в) внутренний побудитель к определенным действиям.
24. Девиантное поведение — это:
- а) поведение, отклоняющееся от общепринятых норм;
 - б) антизаконное поведение личности и социальных групп;
 - в) поведение, являющееся стандартным и соответствующее общепринятым нормам и правилам.
25. Вторичные потребности по А. Маслоу — это:
- а) потребность в безопасности;
 - б) физиологические потребности;
 - в) потребность в любви, уважении и самовыражении.
26. Автором теории приобретаемых потребностей является:
- а) С. Адамс;
 - б) В. Врум;
 - в) Д. МакКлелланд;
 - г) К. Альдерфер.
27. Стимулирование является основой методов управления:
- а) социально-психологических;
 - б) организационно-распорядительных;

в) экономических.

28. Демократический стиль руководства – это:

а) стиль прямых приказов, указаний, распоряжений, не предполагающих каких-либо возражений или соображений стороны подчиненных;

б) стиль доброжелательных советов, просьб и поручений, активного участия подчиненных в выработке управленческих решений;

в) стиль руководства, представляющий собой невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере, до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета;

г) верных ответов нет.

29. Конфликт между бухгалтерией и отделом маркетинга является примером:

а) межличностного конфликта;

б) межгруппового конфликта;

в) внутригруппового конфликта.

30. Ответственность руководителя за работу, делегированную своим подчиненным:

а) возрастает;

б) уменьшается;

в) не изменяется.

31. В условиях форс-мажора, как правило, оправдывает себя:

а) либеральный стиль управления;

б) авторитарный стиль управления;

в) демократический стиль управления;

г) алогичный стиль управления.

32. Административные методы управления основаны на:

а) денежных вознаграждениях;

б) словесных убеждениях;

в) правовых санкциях.

33. В соответствии с мотивацией социального поведения работника решение действовать превращается в конкретное действие, когда:

а) мысленно действие уже совершается;

б) человек окончательно убедился в верности принятого решения;

в) появляется конкретное побуждение к действию.

34. Конвенциональный тон в общении; отсутствие похвалы, порицаний; отсутствие сотрудничества – это характеристики:

а) авторитарного стиля руководства;

б) демократического стиля руководства;

в) либерального стиля руководства.

35. Совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий, – это...

36. Передача управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий, – это:

- а) «маятник концентрации»;
- б) делегирование;
- в) децентрализация;
- г) централизация.

37. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации в менеджменте является (выберите несколько вариантов ответа):

- а) точность формулировок;
- б) идентичность смысла принятого сообщения смыслу посланного сообщения;
- в) доброжелательная атмосфера общения;
- г) удовлетворенность партнеров по коммуникации.

38. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса:

- а) дезинтеграции;
- б) специализации;
- в) централизации;
- г) децентрализации.

39. С точки зрения теории менеджмента менеджер в организации должен:

- а) разрешать конфликт;
- б) анализировать конфликт;
- в) устранять конфликт;
- г) управлять конфликтом.

40. Под конфликтом понимается:

- а) несогласованность в мыслях, высказываниях и поступках, нарушение логики или правды;
- б) состояние, когда все нити управления той или иной системой разрушены и элементы этой системы не подчиняются никаким законам;
- в) столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, взглядов двух или нескольких людей.

41. Организационную культуру следует отнести:

- а) к факторам внутренней среды организации;
- б) к факторам непосредственного окружения организации;
- в) к факторам общего внешнего окружения организации.

42. Стилль управления – это:

- а) профессиональная деятельность менеджера;
- б) методы управления менеджера;
- в) повседневное поведение менеджера;
- г) устойчивые способы решения управленческих задач.

43. Принятие точки зрения другой стороны предусматривает:

- а) метод принуждения;
- б) метод компромисса;

- в) метод сглаживания;
- г) метод уклонения;
- д) метод решения проблемы.

44. Делегирование своих полномочий другим руководителям осуществляется:

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения «группового» стиля работы;
- в) для проверки квалификации рабочих;
- г) все перечисленное.

45. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. При этом:

- а) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- б) передается ответственность нижестоящему руководителю;
- в) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «репутация», «репутация организации», «репутация руководителя»?
2. Что такое «имидж», «имидж руководителя»?
3. В чем состоят отличия понятий «репутация» и «имидж»?
4. Под влиянием каких факторов происходит формирование репутации организации?
5. Какие методы управления репутацией организации Вы знаете?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Резник С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 460 с.
2. Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) [Текст]: учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
3. Резник, С.Д. Организационное поведение в рисунках, схемах, определениях [Текст]: учеб. пособие с грифом УМО/ С.Д. Резник, М.В. Черниковская / Под ред. С.Д.Резника. — М: ИНФРА-М. — 2014.
4. Антонов, В.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / В.Г. Антонов [и др.] – СПб.: Питер, 2010 – 464 с.
5. Виханский, О.С Менеджмент [Текст]: учебник / О.С, Виханский А.И. Наумов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2011. – 576 с.
6. Гетьман-Павлова И.В. Организационное поведение [Текст]: Конспект лекций – 2-е изд., пераб. и доп. – М. Юрайт. – 2011. – 170 с.
7. Дафт, Р. Менеджмент. Классика МВА [Текст]/ Р. Дафт. – 6-е изд.– СПб: Питер, 2011. – 864 с.
8. Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
9. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2011. – 460 с.
10. Згонник Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник. – М.: Дашков и Ко. – 2010. – 232с.
11. История управленческой мысли [Текст]: учебник / В.И. Маршев. – 2011. – 731 с. – (Серия Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова).
12. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011 – 383 с.
13. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.– М.:ИНФРА-М, 2011.–524 с.
14. Коротков, Э.М. Менеджмент [Текст]: учебник / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2010 – 640 с.
15. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст]: учеб. пособие. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело АНХ, 2011. – 944 с.
16. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие для вузов. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Феникс, 2010. – 528 с.
17. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю., Шестернина О.И. Теория

менеджмента. Практикум [Текст]: учеб. пособие. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 488с.

18. Менеджмент: конспект лекций [Текст] / Сост. В.И. Руденко. – Изд. 8-е. – Ростов н/Д: «Феникс», 2011. – 315 с.

19. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2011 – 672 с.

20. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие. / А.П. Балашов– М.: Вузовский учебник , 2011. – 288 с.

21. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение [Текст]: Методические указания к практическим занятиям. — Пенза: ПГАСА, 2010.

22. Семиков, В.Л. Теория организации [Текст]: Mini-справочник. / В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков. – М.: Рид Групп, 2011. – 368 с.

23. Спивак В.А. Организационное поведение [Текст]: Конспект лекций. – Юрайт. – 2011. – 208с.

24. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – 2011. – 143 с. – (Серия Высшее образование).

25. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева. – 2011. – 355 с. – (Серия Высшая школа менеджмента).

26. Хохлова, Т.П. Основы менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Т.П. Хохлова – М.: Экономист, 2010. – 320 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	6
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ	9
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73

Учебное издание

Резник Семен Давыдович
Черниковская Марина Витальевна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие к практическим занятиям
по направлениям подготовки

38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом»

В авторской редакции

Верстка Т. Ю. Симутина

Подписано в печать 16.11.16. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная «Снегурочка». Печать на ризографе.

Усл. печ.л. 4,41. Уч.-изд.л. 4,75. Тираж 80 экз.

Заказ № 706.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28