

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна»

Кафедра менеджмента

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся
направления 38.03.01 – Экономика всех форм обучения

Составитель
О. В. Жикина

Санкт-Петербург
2019

Утверждено
на заседании кафедры
менеджмента
01 сентября 2018 г.,
протокол № 1

Рецензент
Л. К. Сиротина

Методические указания содержат рекомендации по изучению дисциплины «Менеджмент». Подробно описано содержание дисциплины, даны темы и указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы. Дан список необходимой для изучения литературы.

Методические указания разработаны для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 – Экономика всех форм обучения.

Учебное электронное издание сетевого распространения
Издано в авторской редакции

Системные требования:
электронное устройство с программным обеспечением для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=201988, по паролю. – Загл. с экрана.
Дата подписания к использованию 17.04.19. Рег. № 88/19.

ФГБОУВО «СПбГУПТД»
Юридический и почтовый адрес: 191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 18.
<http://sutd.ru>

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

На современном этапе развития рыночной экономики России для обеспечения экономического роста необходимо добиться существенного повышения эффективности менеджмента организации. Особая роль при этом отводится управленческому персоналу и общему менеджменту организации.

Изучение данной дисциплины дает будущим бакалаврам необходимые теоретические знания об организации, ее организационной структуре и современных методах управления ею, основных подходах к работе с персоналом, лидерству и мотивации, т. е. о той среде, в которой им предстоит работать и добиваться как личных, так и общеорганизационных целей. Также студенты в ходе изучения дисциплины приобретают практические навыки постановки и разработки способов достижения целей и принятия управленческих решений.

Цель дисциплины – сформировать компетенции обучающегося в области теоретических знаний и практических навыков по построению и функционированию системы управления организации в условиях рынка, привитие навыков повседневной, целенаправленной самостоятельной работы, а также системного, ситуационного мышления, позволяющего решать задачи, возникающие в ходе управления, независимо от конкретных отраслей и сфер деятельности.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- усвоение теоретических основ менеджмента;
- изучение функций менеджмента;
- овладение методами менеджмента;
- изучение организационных отношений и коммуникаций, информационного и технического обеспечения менеджмента;
- исследование социально-психологических факторов управления: вопросов влияния, власти и лидерства, психологического климата, организационных изменений, стрессов;
- получение базовых знаний об управлении конфликтами;
- овладение методикой оценки экономической эффективности менеджмента.

В результате освоения дисциплины студент должен:

- усвоить основы теории менеджмента, включающей такие основные понятия, как организация, менеджмент, организационная структура, функции менеджмента, лидерство, самоменеджмент, управление персоналом;
- четко понимать, что такое организация, для чего она создается, какими особенностями обладает, какую роль в ней играет менеджмент;
- знать виды организационных структур, виды и методы принятия управленческих решений, содержание основных функций менеджмента, различие между менеджером и лидером,
- усвоить роли менеджера и лидера, их взаимодействие с подчиненными и высшим руководством;

- уметь предвидеть конфликтную ситуацию и устранить назревающий конфликт.

Основой изучения дисциплины для студентов заочной формы обучения является самостоятельная работа по рабочей программе над рекомендуемой литературой и материалами организации, в которой они работают.

2. ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Роль менеджмента в организации

Понятие, сущность и роль менеджмента в организации. Основные категории менеджмента. Виды менеджмента: производственный, финансовый, кадровый, антикризисный, стратегический, международный. Руководитель (менеджер) и его основные роли в организации.

Тема 2. Исторические тенденции развития теории менеджмента

Ранний менеджмент. Подход с точки зрения научных школ. Школа научного управления. Административная школа. Бюрократический тип управления. Школа человеческих отношений. Поведенческие науки. Количественная школа. Процессный, ситуационный и системный подходы к управлению. Концепция современного менеджмента и ее характеристики. Особенности российского менеджмента.

Тема 3. Организация как система и объект управления

Организация как объект управления. Организационные переменные. Организация как открытая система управления. Жизненный цикл организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Структура управления. Принципы проектирования структуры управления организацией. Виды организационных структур, их достоинства и недостатки.

Тема 4. Сущность и классификация функций менеджмента

Функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль), их взаимосвязь.

Тема 5. Планирование в системе менеджмента

Целеполагание. Понятие, виды и классификация целей фирмы. Стратегическое планирование. Стратегия, миссия и цели организации. Анализ внешней среды. Тактическое и текущее планирование. Формирование календарного плана работ по проекту.

Тема 6. Организация как функция менеджмента

Задачи, работы, функции, подразделения. Организация работ в малых группах. Распределение работ между исполнителями.

Тема 7. Мотивация и стимулирование деятельности в менеджменте

Понятие и основные термины мотивации и стимулирования. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Теория ERG К. Альдерфера. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Теория двух факторов Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания. Теория постановки целей. Теория справедливости (равенства). Теория партисипативного управления.

Тема 8. Координация и контроль в системе менеджмента

Принципы организации контроля. Типы контроля: предварительный, текущий, заключительный. Показатели контроля. Характеристики системы эффективного контроля. Условия эффективной координации.

Тема 9. Методы менеджмента

Экономические методы. Административные методы. Социально-психологические методы менеджмента.

Тема 10. Сущность и виды управленческих решений

Сущность управленческого решения как связующего процесса. Виды управленческих решений. Оценка и обоснование вариантов управленческого решения. Экономическая эффективность принятия управленческого решения.

Тема 11. Процесс принятия и реализации управленческого решения

Этапы процесса принятия и реализации управленческого решения. Критерии принятия решений.

Тема 12. Методы принятия управленческого решения

Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, основанные на интуиции управляющего. Методы, основанные на понятии "здорового смысла". Метод, основанный на научно-практическом подходе. Линейное программирование. Метод номинальной групповой техники, метод построения «дерева УР», метод Дельфи, метод мозгового штурма, экспертные оценки. Оформление решения в управленческих документах.

Тема 13. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Понятие информации. Коммуникационный процесс: базовые элементы и этапы. Организационные и межличностные коммуникации как связующий процесс. Виды коммуникаций. Препятствия и ограничения в коммуникационном процессе (шум, семантика, фильтрация). Методы повышения эффективности организационных и межличностных коммуникаций.

Коммуникационные способности эффективного руководителя.

Тема 14. Руководство и лидерство

Власть и влияние. Формы власти. Формальная и неформальная (реальная) власть. Менеджер и лидер. Организационный лидер. Теории лидерства. Теории лидерских качеств. Теории лидерского поведения. Ситуационные теории лидерства. Новые теории лидерства.

Тема 15. Управление конфликтами в организации

Основные понятия конфликтологии: конфликт, конфликтная ситуация, инцидент. Управление конфликтами. Участники, объект, мотив конфликта. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Типы конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Структурные и межличностные методы управления конфликтом. Понятие стресса. Методы борьбы со стрессом.

Тема 16. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

Самоменеджмент как совокупность знаний и умений управлять собой. Факторы, играющие решающую роль в успехе менеджера. Тайм-менеджмент.

Тема 17. Деловая карьера

Понятие и цели деловой карьеры. Типы карьеры (специализированная, неспециализированная, центростремительная). Правила принятия карьерных решений.

3. ЛИТЕРАТУРА ПО КУРСУ

Для успешной сдачи экзамена студенты должны пользоваться следующей литературой:

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52505>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Дресвянников, В. А. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В. А. Дресвянников, О. Е. Чуфистов, А. Б. Зубков. — Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 137 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23580>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

3. Чумак, Т. Г. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ Т. Г. Чумак. — Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоград. ин-т бизнеса, Вузовское образование, 2013.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19182>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

4. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: курс лекций / Ю. Н. Кулаков [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Моск. гос. строительный ун-т, ЭБС АСВ, 2014.— 120 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26861>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

б) дополнительная литература:

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Л. А. Васильева [и др.]. — Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 148 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48912>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Менеджмент. Введение в специальность [Электронный ресурс]: метод. указания к практическим занятиям/ — Электрон. текстовые данные.— М.: Моск. гос. строительный ун-т, ЭБС АСВ, 2013.— 62 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23730>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

3. Деревяго, И. П. Менеджмент [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ И. П. Деревяго. — Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, Тетралит, 2013.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28130>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

4. Приходько, А. Н. Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А. Н. Приходько.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петерб. гос. архитектурно-строительный ун-т, ЭБС АСВ, 2014.— 157 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/49960>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины:

1. Сайт «Корпоративный менеджмент» www.cfin.ru

4. ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

Экзаменационный билет содержит вопросы теста, один теоретический вопрос и практико-ориентированное задание.

1. Понятие, сущность и роль менеджмента в организации.
 2. Основные категории менеджмента.
 3. Виды менеджмента: производственный, финансовый, кадровый, антикризисный, стратегический, международный.
 4. Руководитель (менеджер) и его основные роли в организации.
 5. Ранний менеджмент. Подход с точки зрения научных школ. Процессный, ситуационный и системный подходы к управлению.
 6. Административная школа. Бюрократический тип управления.
 7. Школа человеческих отношений. Поведенческие науки.
 8. Школа научного управления. Количественная школа.
 9. Концепция современного менеджмента и ее характеристики.
- Особенности российского менеджмента.
10. Организация как объект управления. Жизненный цикл организации. Структура управления. Принципы проектирования структуры управления организацией.
 11. Организация как открытая система управления.
 12. Организационные переменные. Внешняя и внутренняя среда организации.
 13. Норматив управляемости в организационной структуре. Факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры
 14. Типы организационных структур: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, проектная, дивизионная, матричная, сетевая, виртуальная. Достоинства и недостатки.
 15. Взаимосвязь общих функций управления: организации, планирования, координации, контроля, мотивации.
 16. Понятие, виды и классификация целей фирмы. Различия в оперативных и стратегических целях фирмы.
 17. Стратегическое планирование. Стратегия, миссия и цели организации. Анализ внешней среды.
 18. Тактическое и текущее планирование. Формирование календарного плана работ по проекту.
 19. Задачи, работы, функции, подразделения.
 20. Организация работ в малых группах. Распределение работ между исполнителями.
 21. Понятие и основные термины мотивации и стимулирования. Методы стимулирования труда
 22. Содержательные теории мотивации.
 23. Процессуальные теории мотивации.
 24. Принципы организации контроля. Типы контроля: предварительный, текущий, заключительный.

25. Показатели контроля. Характеристики системы эффективного контроля
26. Условия эффективной координации.
27. Методы менеджмента.
28. Понятие и виды управленческих решений.
29. Правила и этапы принятия управленческих решений. Методы оценки альтернативных вариантов
30. Оценка и обоснование вариантов управленческого решения.
31. Рациональные и эвристические методы принятия решений
32. Экономическая эффективность принятия управленческого решения.
33. Информация и коммуникации в менеджменте. Коммуникационный процесс: базовые элементы и этапы.
34. Организационные и межличностные коммуникации как связующий процесс.
35. Препятствия и ограничения в коммуникационном процессе (шум, семантика, фильтрация).
36. Методы повышения эффективности организационных и межличностных коммуникаций.
37. Коммуникационные способности эффективного руководителя.
38. Власть и влияние. Формы власти. Формальная и неформальная (реальная) власть.
39. Администратор, руководитель и лидер. Организационный лидер.
40. Теории лидерства.
41. Основные понятия конфликтологии: конфликт, конфликтная ситуация, инцидент. Участники, объект, мотив конфликта.
42. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Типы конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.
43. Структурные и межличностные методы управления конфликтом.
44. Понятие стресса. Методы борьбы со стрессом.
45. Самоменеджмент как совокупность знаний и умений управлять собой.
- Факторы, играющие решающую роль в успехе менеджера.
46. Тайм-менеджмент.
47. Понятие и цели деловой карьеры.
48. Типы карьеры (специализированная, неспециализированная, центростремительная).
49. Правила принятия карьерных решений.
- Варианты типовых заданий, тестов, разработанных в соответствии с установленными этапами формирования компетенций, представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1. Типовые задания для промежуточной аттестации (экзамена)

№ п/п	Условия типовых задач (задач, кейсов)	Ответ
Вопросы тестов		
1	Совокупность связей, взаимоотношений между всеми элементами и компонентами системы, между системой и внешней средой называется _____ системы.	А. структурой; Б. функцией; В. свойством; Г. алгоритмом
2	Определенная группировка видов деятельности, выполняемых отдельными работниками организации, подразумевает _____ организации.	А. специализацию; Б. формализацию; В. иерархичность; Г. сложность
3	Письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, которое предписывает сроки, объект воздействия, исполнителя и его ответственность, называется _____.	А. приказом; Б. резолюцией; В. инструкцией; Г. директивой
4	Активно участвуют в принятии организационно-управленческих решений и не связаны жесткой регламентацией при выполнении заданий работники организации при _____ стиле управления.	А. демократическом; Б. авторитарном; В. либеральном; Г. новаторском
5	Точка безубыточности как один из показателей оценки эффективности производственного проекта позволяет определить такой объем продаж, при котором _____.	А. прибыль от продаж равна нулю; Б. прибыль максимальна; В. затраты минимальны; Г. прибыль равна затратам
Практические задания		
6	Назовите виды управленческих решений по критерию содержания	Экономические, технологические (научно-технические), финансовые, кадровые, производственные, социальные
7	Назовите предъявляемые к управленческим решениям (УР) требования	1. Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании. 2. Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для РУР. 3. Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться). 4. Соответствие формы УР (приказ, распоряжение, акт) его содержанию. 5. Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать). 6. Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям. 7. Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР

№ п/п	Условия типовых задач (задач, кейсов)	Ответ
Вопросы тестов		
8	Назовите этапы принятия рационального управленческого решения	<u>Стадия 1.</u> Подготовка УР (признание необходимости решения) • Восприятие, признание и уяснение проблемы. • Интерпретация и формулирование проблемы, анализ исходной ситуации, постановка задачи. • Определение цели принятия решения. • Определение критерия (критериев) отбора альтернатив (успешного решения). • Разработка альтернатив (определение набора альтернатив).
		<u>Стадия 2.</u> Принятие (выработка) решения • Оценка и анализ альтернатив (предлагаемых вариантов). • Выбор альтернативы (оптимального варианта). <u>Стадия 3.</u> Реализация решения • Организация реализации решения (доведение решения до исполнителей). • Формирование организационного плана. • Анализ и контроль выполнения решения. • Обратная связь и корректировка
9	Рассчитайте экономическую эффективность УР в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 300 тыс. р., в результате реализации УР сопоставимый уровень себестоимости составил 200 тыс. р., затраты на принятие и реализацию решения составили 80 тыс. р., капитальные расходы – 300 тыс. р.	$\text{ЭЭФ} = \frac{\text{экономический эффект}}{\text{затраты}} = \frac{300 - 200}{80 + 300} = 0,26 = 26 \%$

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

5.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Тест 1. Испытай себя: Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?

Если Вы хотите узнать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте правдиво: да, нет, не знаю. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по 10 баллов, за ответ «не знаю» – 5 баллов, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответы представлены в конце теста. Вопросы теста следующие:

1) я всегда чувствую ответственность за то, что происходит в моей жизни;

2) в моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне;

3) я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами неудач;

4) иногда мне кажется, что я родился под несчастливой звездой;

5) считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности;

6) люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня;

7) если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого себя;

8) иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал таким, какой я есть;

9) я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни;

10) если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы или жду, когда кто-то пройдет впереди меня;

11) если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача;

12) считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди;

13) уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным;

14) я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно;

15) обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

Если Вы набрали *100 – 150 баллов*, то Вы *капитан* собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с Вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не возводя их в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом происходит в Вашей душе – для окружающих загадка.

Если Вы набрали *50 – 99 баллов*, то Вы охотно бываете *рулевым*, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны: гибкость, чуткость и рассудительность всегда бывают Вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

Если Вы набрали сумму *до 49-ти баллов*, то Вы часто бываете *пассажиром* в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т. п. В своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется Вам недостижимой и невозможной.

Тест 2. Ваш стиль общения

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли Вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами

семьи. На каждый вопрос даны три варианта ответов. Выберите тот, который Вас устраивает. Если ни один ответ Вам не подходит, перейдите к следующему вопросу. Для сравнения «портрета», который Вы получили, попросите того, чье мнение для Вас значимо, ответить вместо Вас. Вопросы теста следующие:

1) склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного конфликта? Ответ: а – всегда; б – иногда; в – никогда;

2) как Вы ведете себя в критической ситуации? Ответ: а – внутренне киплю; б – сохраняю полное спокойствие; в – теряю самообладание;

3) каким считают Вас коллеги? Ответ: а – самоуверенным и завистливым; б – дружелюбным; в – спокойным и независтливым;

4) как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность? Ответ: а – приму ее с некоторыми опасениями; б – соглашусь без колебаний; в – откажусь от нее ради собственного спокойствия;

5) как Вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола какой-нибудь документ? Ответ: а – выдам ему по первое число; б – заставлю вернуть; в – спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь;

6) какими словами Вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы домой позже обычного? Ответ: а – что тебя так задержало? б – где ты торчишь допоздна? в – я уже начал(а) волноваться;

7) как Вы ведете себя за рулем автомобиля? Ответ: а – стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост; б – мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня; в – увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня;

8) каким Вы считаете свои взгляды на жизнь? Ответ: а – сбалансированными; б – легкомысленными; в – крайне жесткими;

9) что Вы предпринимаете, если не все удастся? Ответ: а – пытаюсь свалить вину на другого; б – смиряюсь; в – становлюсь осторожным;

10) как Вы отреагируете на мнение, суждения о современной молодежи? Ответ: а – «пора бы уже запретить молодежи такие развлечения»; б – «надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»; в – «не следует с ней возиться»;

11) что Вы ощущаете, если должность, которую Вы хотели занять, досталась другому? Ответ: а – «зачем я только на это нервы тратил»; б – «видно этот человек начальнику приятнее»; в – «может быть мне это удастся в другой раз»;

12) какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм? Ответ: а – страх; б – скуку; в – искреннее удовольствие;

13) как Вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки Вы опоздали на важные деловые переговоры? Ответ: а – буду нервничать во время переговоров; б – попытаюсь вызвать снисходительность партнеров; в – просто огорчусь;

14) как Вы относитесь к своим спортивным успехам? Ответ: а – победа – моя цель; б – чувствую себя молодым и это ощущение ценю; в – если проигрываю, очень сержусь;

15) как Вы поступаете, если Вас плохо обслужили в ресторане? Ответ: а – терплю, избегая скандалов; б – вызываю администратора и делаю ему замечание; в – отправляюсь с жалобой к директору ресторана;

16) как Вы поступите, если Вашего ребенка обидели в школе? Ответ: а – поговорю с учителем; б – устрою скандал родителям обидчика; в – посоветую своему ребенку дать сдачу обидчику;

17) какой Вы человек? Ответ: а – средний; б – самоуверенный; в – пробивной;

18) что Вы скажете подчиненном, если столкнулись с ним в дверях? Ответ: а – «простите, это моя вина»; б – «ничего, пустяки»; в – «а повнимательнее Вы не могли бы быть?»;

19) Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи? Ответ: а – «когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»; б – «надо бы ввести суровые наказания»; в – «нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели»;

20) какое животное Вы больше всего любите? Ответ: а – тигра; б – домашнюю кошку; в – медведя.

Подсчитайте количество баллов с использованием *табл. 2*.

Т а б л и ц а 2. Оценка стиля общения менеджера

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы, баллы																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1

Результаты теста:

35 – 44 балла – Вам сопутствует успех в жизни. В Вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более – Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно. Можете преследовать критиков «снизу».

34 балла и менее – Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности Вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

Тест 3. Способность стать богатым человеком

Дайте ответы на предлагаемые вопросы:

1) каким способом легче «делать деньги»? Ответ: а) много работать, рисковать, вкладывать заработанные деньги в дело (6); б) надеяться на наследство, на удачу, играть в рулетку и т. п. (0); в) последовательно делать карьеру, проходя все ступени, или же заняться политикой (3);

2) какой персонаж вызывает у Вас самую большую улыбку? Ответ: а) Ю. Никулин (3); б) В. Жириновский (0); в) «рабочий и колхозница» с плаката 70-х годов XX в.;

3) какой размер прибыли (в долларах США) может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку? Ответ: а) от полумиллиона до миллиона (0); б) до десяти миллионов (3); в) десятки миллионов и выше (6);

4) с каким из этих высказываний Вы согласны? Ответ: а) чем больше денег, тем больше в жизни возможностей и удовольствий (6); б) деньги означают власть (3); в) деньги вызывают много зависти (0);

5) какую роль Вы готовы играть в деятельности фирмы, подобной АО «МММ»? Ответ: а) не участвовать в ее играх с населением (3); б) участвовать как рядовой вкладчик, стараясь заработать (0); в) быть одним из руководителей такой фирмы (6);

6) придаете ли Вы значение тому, что о Вас и Вашей рыночной деятельности упоминали в разделе «Светская жизнь» в различных газетах? Ответ: а) я был бы этому очень рад (0); б) нет (6);

7) каким способом вернее всего выиграть на скачках? Ответ: а) рисковать высокими ставками (0); б) экономить деньги, ставя только на верный выигрыш, пусть и небольшой (3); в) купить лошадь-победителя (6);

8) кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро, надежно и легально стать богачом? Ответ: а) актер, художник, спортсмен-рекордсмен (0); б) врач, политик, адвокат, маклер (3); в) глава фирмы, президент банка (6);

9) как Вы относитесь к бизнесу между приятелями? Ответ: а) я готов ссужать приятелей деньгами. Может быть, когда-нибудь и они дадут мне займы (3); б) деньги и дружба несовместимы (6); в) я готов брать займы у друзей, но не давать (0);

10) если бы Вам удалось стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением? Ответ: а) разумеется, я бы наслаждался (0); б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока (3); в) нет (6);

11) куда вложили бы Вы свои миллионы? Ответ: а) в надежные акции и другие ценные бумаги (3); б) в недвижимость, антиквариат (6); в) я сделаю так, как решит моя жена (муж) (0);

12) если у Вас уже есть 100 млн, будете ли Вы стремиться заработать дополнительно? Ответ: а) сумму, меньшую 15 млн – вряд ли, а от большей суммы не откажусь (3); б) конечно (6); в) нет, поскольку 100 млн мне хватит (0).

Теперь сложите все набранные очки. Если Вы набрали *от 0 до 23-х очков*, это означает, что лучший способ разбогатеть для Вас полностью зависит от случая – это либо удачно жениться (выйти замуж), либо получить наследство, либо выиграть в лотерею и т. п.

Если Вы набрали *от 24-х до 48-ми очков*, то богатство для Вас связано с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше делайте карьеру постепенно. Это принесет Вам меньше желаемых миллионов, но Ваша жизнь будет сносно обеспечена в материальном аспекте.

Если Вы набрали *от 49-ти до 72-х очков*, то у Вас есть шансы стать когда-нибудь миллионером (если Вы таковым еще не являетесь). У Вас коммерческий склад ума, Вы разделяете дружбу и деньги. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По данным американской прессы, только 6 % людей наделены способностью «делать деньги». Если Вы набрали немного очков по настоящему тесту, не отчаивайтесь – в жизни есть множество других интересных возможностей.

Тест 4. Тест о деньгах

Дайте ответы на предлагаемые вопросы:

1) если не хватает денег, Вы: а) тотчас урезаете расходы; б) берете на дом работу, чтобы подзаработать; в) залезаете в долги;

2) все старые вещи можно: а) починить и перекрасить, чтобы выглядели, как новые; б) сдать в комиссионный магазин; в) выбросить;

3) предпочитаете не влезать в долги, потому что: а) приходится их возвращать; б) стыдно просить; в) забываете позднее расплачиваться;

4) не любите давать займы, потому что: а) опасаетесь, что долг не вернут; б) другие поймут, что у Вас самих финансовые затруднения; в) забываете, кому и сколько дали;

5) увидев то, о чем мечтали всю жизнь: а) заходите в магазин, разглядываете товар со всех сторон, но поразмыслив, решаете, что спокойно обойдетесь без него; б) после долгих раздумий покупаете; в) сразу же бежите к кассе пробивать чек;

6) заметив человека, которому должны: а) тотчас расплачиваетесь; б) просите повременить, так как деньгами пока не располагаете; в) избегаете его;

7) на рынке бываете: а) часто; б) редко; в) почти никогда;

8) ведете ли Вы тетрадь расходов: а) обязательно; б) изредка; в) никогда;

9) если Вам преподносят подарок, то это для Вас: а) растратирование денег; б) удовольствие; в) привычка;

10) Вы не поехали по путевке за границу, потому что: а) она слишком дорога; б) любите оседлый образ жизни; в) «сидите на мели».

Если большинство Ваших ответов относятся к группе «а», то Вы очень экономичны. Каждая копейка у Вас на счету. Но не забывайте, что деньги – это средство общения, а не «коллекционирования».

Если большинство Ваших ответов отмечено группой «б», то Вы относитесь к деньгам с должным уважением. Вы умеете экономить, когда следует.

Если большинство Ваших ответов относится к группе «в», то у Вас действительно «купеческий размах». Чтобы так транжирить, надо иметь миллионы. По-видимому, Вы не вылезаете из долгов. Одумайтесь, пока не поздно.

Тест 5. Соответствие здоровья человека профессии менеджера

1) переживаете ли Вы из-за неприятностей долгое время?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (1);

2) много ли времени Вы уделяете себе вечером?

Свыше трех часов (0), два часа (0), ни минуты (4);

3) перебиваете ли Вы собеседника, объясняющего Вам что-то с излишними подробностями?

Да (4), часто (3), редко (1), нет (0);

4) вечно ли Вы спешите?

Да (5), часто (3), иногда (1), никогда не тороплюсь (0);

5) представляет ли Вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

Да (3), зависит от обстоятельств (2), очень редко (1), никогда (0);

6) думаете ли Вы о своих проблемах даже в свободное время?

Весьма часто (5), иногда (2), никогда (0);

7) если у другого человека что-то не получается, есть ли у Вас желание сделать это вместо него?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (0);

8) сложно ли Вам ограничивать себя во вкусной еде?

Да (3), часто (2), иногда (1), редко, никогда (0);

9) делаете ли Вы несколько дел одновременно?

Да (5), часто (4), иногда (3), редко (1), никогда (0);

10) бывает ли, что во время беседы Ваши мысли витают где-то далеко?

Часто (5), нередко (4), бывает (3), очень редко, никогда (0);

11) сколь часто Вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто (5), нередко (4), иногда (1), редко, никогда (0);

12) нервничаете ли Вы, выстаивая очередь?

Очень часто (5), часто (3), иногда (2), очень редко (1), никогда (0);

13) нравится ли Вам давать советы другим?

Да (4), как правило (3), иногда (1), редко, никогда (0);

14) часто ли Вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

Всегда (3), зачастую (2), часто (1), очень редко, никогда (0);

15) быстро ли Вы говорите?

Спеша, скороговоркой (3), довольно торопливо (2), спокойно, рассудительно (0).

От 50-ти до 63-х очков – нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ мысли.

От 20-ти до 49-ти очков – здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

До 19-ти очков – основные Ваши черты – спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

Тест 6. Оценка предпринимательских способностей

Ответьте на вопросы «да» и «нет» (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Оценка предпринимательских способностей

Вопрос	Ответ	
	Да	Нет
1. Способны ли Вы довести дело до конца, несмотря на создавшиеся трудности?		
2. Можете ли Вы отстоять принятое решение или легко от него отказаться?		
3. Нравится ли Вам брать на себя ответственность за выполнение работы?		
4. Чувствуете ли Вы уважение и доверие своих коллег?		
5. Обладаете ли Вы хорошим здоровьем?		
6. Имеете ли Вы такое настроение: работать от зари до зари, не получая немедленной отдачи?		
7. Умеете ли Вы легко общаться с людьми в деловой обстановке?		
8. Умеете ли Вы убеждать и заражать людей своей уверенностью в правильности выбранного решения?		
9. Понятны ли Вам идеи и мысли других?		
10. Можете ли Вы спокойно выслушивать мнение других?		
11. Имеете ли Вы опыт в области открытия собственного бизнеса?		
12. Знакомы ли Вы с основными действующими положениями по: - налогообложению; - определению доходов и расходов; - ведению бухгалтерского учета; - представлению деклараций в налоговые органы?		
13. Будет ли спрос на продукцию в городе (районе, области), где размещен Ваш бизнес?		
14. Имеете ли Вы базовую подготовку в области маркетинга и финансов?		
15. Как идут дела в городе (районе, области) у других предпринимателей?		

Вопрос	Ответ	
16. Имеется ли информация о помещениях, сдающихся в аренду?		
17. Располагаете ли Вы финансовыми средствами для обеспечения деятельности собственного бизнеса в течение первого года?		
18. Знаете ли Вы условия получения заемных средств?		
19. Получили ли Вы информацию о поставщиках необходимых вам материалов?		
20. Получили ли Вы информацию о покупателях продукции и услуг?		
ИТОГО		

Можно ли сделать вывод о том, что иметь собственный бизнес – это осуществление главной мечты Вашей жизни?

Ключ к ответу:

- каждый положительный ответ оценить одним баллом;
- если сумма положительных ответов составила 17 и более баллов, то Вы имеете набор качеств открыть собственный бизнес и стать успешным предпринимателем;
- если положительные ответы получили от 13–16 баллов, то шансы на предпринимательский успех не так велики (надо взвесить все за и против, чтобы решиться открыть свое дело);
- если положительные ответы получили менее 12 баллов, шансы на успех Вашего бизнеса невелики.

Результаты теста позволят задуматься над вопросом, стоит ли создавать свое дело?

Каждому будущему предпринимателю следует определить отрицательные психологические черты своего характера и постараться от них избавиться. Для того чтобы постичь секреты успеха в открытия собственного бизнеса надо усвоить уроки гениев бизнеса (Секреты успеха. Уроки гениев бизнеса. – М.: Интеллект-экспресс, 1992).

Е. Журавская выделила три группы факторов, предопределяющих решение человека на создание своего бизнеса: социальная группа; индивидуальные характеристики предпринимателя (лидерские качества, умение видеть новое и быстро его перенимать, дух состязательности); бизнес-климат в регионе.

Обследование предпринимателей показало, что в среднем они оказались более счастливыми, так как не являются наемными работниками.

Практический интерес представляют исследования, проведенные американской фирмой «Мак-Бэр энд Компани» и освещенные в книге Агеева А. М. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры (М.: Наука, 1991). В результате исследований установлено 21 личное качество, которое

постоянно присутствует и демонстрируется удачливым предпринимателем. Приведем пример:

- видит и использует новые или необычные деловые возможности, действует до того, как его вынудят обстоятельства;
- упорство и настойчивость;
- готовность к риску;
- ориентир на эффективность и качество;
- вовлеченность в рабочие контакты;
- целеустремленность;
- стремление быть информированным в всех областях деятельности;
- систематическое планирование и наблюдение (контроль и анализ выполненных работ); – способность убеждать и устанавливать связи;
- независимость и самоуверенность.

По мнению М. Г. Лапусты, создание собственного дела в той или иной организационно-правовой форме предполагает наличие условий и предпосылок:

- наличие мотивов для занятия предпринимательской деятельностью;
- обладание необходимыми личными качествами;
- обладание определенным уровнем знаний;
- наличие материальных и денежных средств для формирования первоначального капитала;
- формирование уставного капитала или паевого фонда в зависимости от организационно-правовой формы;
- наличие возможностей для аренды нежилых помещений для офиса и организации производственной деятельности;
- изучение рынка сбыта продукции;
- формирование команды квалифицированных учредителей (партнеров, а также других сотрудников и др.

5.2 Деловая игра «Компания моей мечты»

Цель игры – сформировать у обучающихся представление о поведении организации на рынке, конкуренции между организациями и ее сильнейшей зависимости от потребностей покупателей (платежеспособного спроса).

Задачи игры:

1) вспомнить базовые понятия: рынок и конкуренция, покупатели и потребители, поведение потребителей, влияние потребителей на стратегию организации, виды организаций, конкурентные позиции (преимущества) организации на рынке;

2) научить работать в команде, генерировать и формулировать идеи, высказывать и отстаивать собственное мнение, слышать чужую точку зрения, доказывать, обосновывать, убеждать, уступать, уметь соглашаться, идти на компромисс, т. е. вырабатывать коллективное управленческое решение;

3) принять управленческое решение (сделать выбор) по ключевым вопросам, суметь договориться;

4) сделать презентацию своего бизнеса: выбрать лидера либо говорить всем (желающим) по очереди, использовать мимику, жесты, интонации, рисунки.

Подготовка к игре

Предварительно за некоторое время до проведения практического занятия (в конце первой лекции, посвященной роли менеджмента в организации) студентам дается домашнее задание подготовить краткий письменный ответ на один из следующих вопросов:

- Роль менеджмента в организации.
- Менеджмент: наука или искусство?
- С какой целью (какими целями) создаются организации?
- Виды организаций.
- Профессиональные, деловые и личностные качества руководителя.
- Лидерские качества руководителя.
- Предприниматель, руководитель и лидер.

Темы ответа выбираются студентами самостоятельно по желанию. Деловая игра проходит в несколько этапов (табл. 4–8).

Т а б л и ц а 4. Вступительная часть (первый этап)

Действия преподавателя	Действия слушателей
Преподаватель произносит вступительное слово о рынке (рынках), конкуренции, организациях и их видах, целях организаций, роли покупателей (потребителей) продукции, работ, услуг. Преподаватель собирает индивидуальные домашние задания	Студенты разбиваются на группы по 3-4 человек: 3-4 группы «Организации» и обязательно одна группа «Покупатели (потребители, клиенты)» (максимум по 4 человека в каждой группе)

Т а б л и ц а 5. Основная часть (второй этап)

Действия преподавателя	Действия слушателей
Преподаватель предлагает студентам выступить в роли владельцев и руководителей собственных фирм. Одной группе предлагается стать потребителями предлагаемой организациями продукции	Распределение ролей между студентами внутри организации • Генеральный (исполнительный) директор • Директор по производству • Директор по маркетингу • Коммерческий директор (директор по продажам) • Директор по снабжению (кадрам, финансам)

Действия преподавателя	Действия слушателей
	Каждая «Организация» разрабатывает бизнес-план своей деятельности в соответствии с табл. 7. Пока «Организации» работают, «Потребители» составляют список возможных замечаний (претензий) (минимум из 15 позиций)

Действия слушателей

Каждая организация делает выступление (доклад), предлагая свой продукт (услугу) рынку (потребителям).

Все желающие, включая преподавателя, могут задавать вопросы для прояснения ситуации.

Группа «Покупатели» играет роль оценщика (арбитра). Кроме того, что они должны внимательно заслушать презентацию каждой команды, задать вопросы, услышать и запомнить ответы, они должны проявить знания и фантазию, чтобы найти уязвимые места в продуктовой, сбытовой или маркетинговой деятельности всех организаций.

Группа «Потребители» оценивает и обдумывает все предложения и «капризничает», отмечая конкретные недостатки у каждой организации (не желает приобретать данный товар (услугу)).

«Организации» совещаются, предлагают мероприятия по совершенствованию продуктовой, маркетинговой, сбытовой, коммуникационной политики и корректируют свое предложение с учетом требований потребителей.

Снова выступления «организаций» и оценка «потребителей», которые теперь, скорее всего, должны остаться довольны.

Т а б л и ц а 6. Заключительная часть

Действия преподавателя	Действия слушателей
Преподаватель благодарит студентов за работу, за выступления; обобщает результаты, делает выводы. Преподаватель раздает письменные домашние задания	Выступление экспертов («потребителей»). Комментарий в соответствии с предложенной таблицей. Подведение итогов. Групповая рефлексия. Студенты вносят новые мысли в свои домашние задания с учетом новых знаний и впечатлений

Эксперты оценивают:

- оригинальность бизнес-идей;

- степень проработанности товарной, ценовой, сбытовой, снабженческой, коммуникационной политики;
- степень реагирования на «капризы» клиентов;
- качество презентации;
- лидерские качества руководителя (спикера);
- слаженность работы команды.

При наличии у экспертов активной позиции они могут разработать критерии оценки, например, по 10-балльной шкале, дополнить или уменьшить список критериев для оценивания, разработать таблицу для внесения оценок, расчета средней оценки и т. д.

Т а б л и ц а 7. Принятие управленческих решений

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ	КОММЕНТАРИЙ
Название	Объясните, почему именно такое название, что оно выражает (отражает), что хочет сказать потребителям и конкурентам
Миссия (генеральная цель)	Для чего создается ваша компания?
Сфера деятельности	Производство продукции (конкретно, какой именно); выполнение работ (СМР, ремонт); оказание услуг (магазин, салон красоты, ремонт обуви и т. д.)
Основной рекламный слоган, отражающий миссию организации	
Описание продукта (услуги)	Назначение, характеристики, внешний вид, упаковка и т. д.
Чем ваш товар (услуга) будет отличаться от тех, что уже есть на рынке?	
Для кого (клиенты)	Опишите профиль вашего клиента (пол, возраст, социальный статус, стиль жизни, уровень доходов и т. д.)
Где продавать	Каналы сбыта (фирменная торговля, посредники, супермаркеты, гипермаркеты, аптеки и т. д.); география продаж
По какой цене	Ниже конкурентов, выше конкурентов, на уровне конкурентов
Кто конкуренты	
Какие ресурсы необходимы, поставщики ресурсов	
Ключевые должности	Генеральный директор, директор по производству, коммерческий директор, директор по маркетингу, по закупкам, бухгалтер и т. д.
Поясните, почему это компания вашей мечты	

Т а б л и ц а 8. Сводная таблица мнений экспертов

Организация	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
1				
2				
3				
4				

Эксперты высказываются письменно (затем устно) в свободной форме либо проставляют баллы по заранее разработанным критериям оценки.

5.3. Практическое занятие «Матрица Эйзенхауэра: оценка относительной важности предстоящих дел и задач»

Успешные руководители отличаются от остальных тем, что они, успевая решать во время рабочего дня множество разных вопросов, в течение определенного времени бывают заняты только одной-единственной задачей. Они всегда завершают за один раз одно дело, но зато последовательно и целеустремленно. Предпосылками для этого служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Одним из действенных инструментов тайм-менеджмента является матрица Эйзенхауэра, позволяющая установить приоритетность предстоящих дел и задач.

Установить приоритетность – означает принять решение о том, каким из задач следует придавать первостепенное, второстепенное и т. д. значение.

В соответствии с матрицей Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются четыре возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

1. Срочные/важные дела. За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять.

2. Срочные/менее важные дела. Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению конкретной задачи, потому что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то она должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств.

3. Менее срочные/важные задачи. Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Сложности здесь рано или поздно превращаются в срочные и должны быть лично вами разрешены в кратчайшие сроки.

Рекомендация специалистов состоит в том, чтобы перепроверить степень важности и попробовать задачи этого типа полностью или частично поручать своим сотрудникам. Наряду с тем, что руководитель высвобождает свое время, он может способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела.

4. Менее срочные /менее важные задачи. Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если руководитель друг начинает заниматься этими делами, забывая о задачах первой категории, то ему не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы.

5.4. Практическое занятие «Планирование рабочего дня руководителя»

Цель работы: ознакомиться с пошаговой методикой планирования рабочего дня руководителя с помощью метода «Альпы».

Существует много способов планирования рабочего времени. Одним из них является метод «Альпы», который включает четыре этапа:

- 1) составление заданий и оценка длительности поставленных задач;
- 2) резервирование времени в соотношении 60 : 40;
- 3) принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручениям;
- 4) контроль и учет невыполненных дел.

На *первом этапе* работы под соответствующими рубриками формуляра «План дня» (табл. 9) записывается все то, что должен или хочет сделать менеджер в течение следующего дня. Это могут быть задачи из списка дел, недельного (месячного) плана; невыполненные накануне задачи; добавившиеся дела; периодически возникающие задачи и др.

Т а б л и ц а 9. План рабочего дня менеджера

Задачи	Вид деятельности	Приоритеты (категории)	Время, ч	Перепоручения (кому), перенос (куда), ч
Задание 1				
Задание 2				
...				
Итого	—	—		—

При этом в формуляре «План дня» рекомендуется использовать сокращения, соответствующие виду деятельности:

- В – прием посетителей;
- Д – делегирование дел другим сотрудникам;
- К – контроль за процессом выполнения заданий;
- П – задание находится в процессе выполнения;
- ПК – поездки, командировки;
- ПР – письменная работа, деловые письма, диктовка;
- Т – телефонные разговоры;
- Ч – изучение документов (отчетов, газет и т. д.).

В *табл. 10* напротив каждого задания проставляется время, необходимое для его выполнения, суммирование которого позволяет определить общее время выполнения всех заданий менеджера в течение рабочего дня.

Т а б л и ц а 10. Длительность выполнения задач менеджера

«План дня» (задачи)	Вид деятельности	Время, ч
Задание 1		
Задание 2		
...		
Итого		

На *втором этапе* работы следует рассчитать резерв времени, исходя из общей длительности рабочего дня, с использованием *соотношения 60 : 40*. Согласно данному соотношению планом дня должно быть охвачено не более 60 % рабочего времени менеджера, а 40 % времени должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Если выполнение всего списка заданий требует более 60 % рабочего времени, то следует довести список до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток непорученных дел следует перенести на следующий день, вычеркнуть или завершить за счет сверхурочной работы.

На *третьем этапе* работы необходимо выявить существенные и несущественные задачи (дела) по временному принципу Парето (соотношение 80 : 20). Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию менеджера означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов. Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % от общего результата. Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные и требующие минимальных затрат дела, а следует приступать к вопросам сообразно с их значением и важностью. Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям А, В и С (метод АВС).

Установление однозначных приоритетов для существенных дел с помощью метода АВС основывается на трех закономерностях:

1) *важнейшие задачи (категория А)* составляют 15 % от всего количества дел, которыми занят менеджер. Собственная значимость этих задач (с точки зрения достижения цели) составляет 65 %;

2) *важные задачи (категория В)* составляют 20 % от всего объема задач, и их значимость составляет 20 %;

3) *менее важные, т. е. несрочные дела (категория С)* составляют, напротив, 65 % от общего числа задач, и на их долю приходится 15 % значимости в достижении целей фирмы.

На *четвертом этапе* необходимо:

1) проверить скалькулированную потребность во времени и сокращение времени на выполнение всех дел до необходимой величины;

2) рассмотреть каждую задачу с точки зрения возможности ее перепоручения или переноса на следующий день;

3) используя соотношение 60 : 40, оценить степень загруженности менеджера и других сотрудников невыполненными делами в случае их переноса на следующий день.

Исходные данные по практической работе представлены в *табл. 11*.

Т а б л и ц а 11. Длительность выполнения задач коммерческого директора

«План дня» (задачи)	Вид деятельности	Время, ч	Возможность перепоручения, переноса
Анализ проекта изучения рынка	П	2	Частичное перепоручение заместителю
Встреча с г-ном X	В	2	—
Командировка к деловому партнеру	ПК	1,5	—
Составить письмо г-ну У	ПР	0,5	Перепоручение секретарю
Телефонный разговор с г-ном М	Т	0,5	Перепоручение заместителю
Телефонный разговор с г-ном N	Т	0,5	Перепоручение заместителю
Изучение документов, отчетов	Ч	1,5	Частичное перепоручение заместителю или перенос на следующий день
Разговор с г-ном G о вечерней пробежке	Т	0,5	—
Итого	—	?	—

Продолжительность рабочего дня – 8 ч. По работе сделать выводы.
Результаты оформить в виде *табл. 9*.

5.5. Практическое занятие «Оценка культуры труда руководителя»

Цель работы: развивать способность анализировать управленческие и психолого-педагогические ситуации, выбирать из них правильную тактику.

Предлагаются к рассмотрению проблемные ситуации, разбор которых позволит закрепить перечень практических рекомендаций по основным направлениям управленческой и организаторской деятельности руководителей.

Ситуация 1. Ваш начальник – человек невоспитанный. Ему ничего не стоит применить в разговоре «крепкое слово». Вы жаловались директору, тот пообещал поговорить с ним, но изменений не произошло. Нередко приходишь на работу с хорошим настроением, а его одним словом испортят. Ваши действия:

а) сделали вид, что не замечаете;

б) остановили, сказав, что не желаете вести разговор в таком тоне;

в) попытались воздействовать силой общественного мнения (собрание, стенгазета, статья и др.);

г) ответили в том же тоне, игнорируя разный уровень положения.

Ситуация 2. Совершенство свое искусство управлять людьми, Вы вновь столкнулись с проблемой выбора стиля действий. Какой стиль Вы предпочитаете? Например:

а) следить, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции;

б) подключить подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй, но проверяй»;

в) проявлять заботу не только о работе, но и о ее исполнителях.

Ситуация 3. Вы выступили на собрании. Ваши взгляды на отдельные проблемы критически встречены подчиненными. Как Вы будете вести себя? Например:

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции, не поспешите с возражениями, сумеете взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущество своих взглядов;

в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть своего огорчения и досады, обидитесь на подчиненных;

г) промолчите, но своих взглядов и линии поведения не измените.

Ситуация 4. В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный игнорирует указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия? Например:

а) считаете необходимым применить административные меры наказания;

б) выжидаете, оценивая характер его действий;

в) вызываете на откровенный разговор, стараясь найти контакт, расположить подчиненного к благоприятному деловому общению;

г) воздействуете на подчиненного через общественное мнение, актив, старших и авторитетных коллег;

д) осмысливаете свое поведение, анализируя, нет ли в нем ошибок, а затем выясняете, прав или не прав подчиненный.

Ситуация 5. В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен решать возникающие конфликты? Например:

а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя тем самым положительно на подчиненных;

б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты.

Ситуация 6. Вы работаете с недавнего времени начальником большого цеха. Проходя в свой кабинет, Вы видите на площадке несколько оживленно беседующих рабочих. Проходя через 20 мин в цех, Вы наблюдаете ту же картину. Как Вы будете действовать? Например:

а) потребую прекратить разговор. Предупрежу о недопустимости такого поведения;

б) пройду мимо беседующих рабочих, а затем вызову мастера и выражу ему свое недовольство;

в) подойду к рабочим и запишу их фамилии, объявлю по цеху замечания в приказе. Предупрежу о более строгом наказании при повторном нарушении;

г) сделаю рабочим замечание и предложу немедленно вернуться на рабочие места;

д) подойду к беседующим и постараюсь выяснить, о чем они говорят, какой работой занята их бригада, какова загрузка в данный момент. Вызову бригадира для выяснения положения дел с работой в бригаде и только после этого буду принимать решение.

Ситуация 7. Вы – начальник участка. С одним из молодых рабочих у Вас возник конфликт из-за того, что он работал на новом, незнакомом для него станке с полуавтоматическим управлением, а операции выполнял по-старому. Вы ему говорили о необходимости учиться, но он отказывался. Как Вы будете вести себя в данном случае? Например:

а) пока никаких действий по отношению к рабочему предпринимать не буду, подожду, может быть, он еще пойдет учиться;

б) переведу на более простую, но нижеоплачиваемую работу;

в) найду в коллективе опытного рабочего, который сумеет убедить его начать учиться и покажет наиболее рациональные приемы работы;

г) попытаюсь уговорить его изменить отношение к работе и выполнять мои советы;

д) поставлю вопрос о нем на рабочем собрании коллектива.

Ситуация 8. Вы – начальник цеха. Экономист Вашего цеха обратился к администрации завода с заявлением о том, что в цехе допускаются частые нарушения финансовой дисциплины. В связи с этим дирекцией назначена специальная комиссия для проверки. Вы ждете вызова комиссии. По стечению обстоятельств, в день начала работы комиссии, экономист нарушает трудовую дисциплину (опаздывает на 25 мин). Как Вы отнесетесь к поведению экономиста? Например:

а) вызову экономиста и потребую от него объяснений по поводу нарушений трудовой дисциплины;

б) за нарушение трудовой дисциплины объявлю экономисту замечание или выговор в приказе по цеху;

в) подожду до конца рабочего дня. Если экономист сам не придет и не объяснит причины своего опоздания на работу, попрошу его зайти и потребую объяснить, после чего приму решение;

г) в данной ситуации главное для меня – работа комиссии и ее выводы, а не опоздание экономиста. Экономист, может быть, сам объяснит причины опоздания;

д) подожду результатов работы комиссии, потом решу, как поступить с экономистом.

Ситуация 9. Вы – начальник смены, работаете во вторую смену. В проходной Вам встретился технолог цеха и сказал, что рабочий Вашего участка пришел на работу в нетрезвом состоянии и не следует допускать его к работе. Однако был конец месяца, и нужно выполнять план, а заменить этого рабочего некем. Что Вы будете делать? Например:

- а) отстраню его от работы и наложу взыскание;
- б) о случившемся сразу же сообщу начальнику цеха. Буду ждать его указаний;
- в) отстраню его от работы. Сам встану на его рабочее место. Поведение его со всей строгостью обсудим на рабочем собрании;
- г) попрошу рабочего из первой смены отработать за него сверхурочные, а виновный будет наказан;
- д) допущу рабочего к работе и буду наблюдать за ним, во избежание несчастного случая. После окончания смены обсудим его поведение.

Ситуация 10. Вы – начальник цеха. В ночную смену один из рабочих Вашего цеха, будучи в нетрезвом состоянии, сломал дорогостоящую оснастку. Пытаясь отремонтировать ее, другой рабочий получил травму. Об этом Вам сообщил по телефону сменный мастер. Что Вы ответите ему? Например:

- а) составьте акты экспертизы и поломки оборудования. Завтра доложите;
- б) без меня ничего не предпринимайте. Я сейчас приеду и на месте разберусь во всем;
- в) действуйте, как сочтете необходимым, так как Вы сейчас замещаете меня. А завтра я сам разберусь;
- г) потребую вызвать скорую помощь к пострадавшему, а все документы о случившемся оформить потом, доложить о состоянии пострадавшего;
- д) действуйте согласно инструкции.

5.6. Практическое занятие «Оценка мотивационного поведения сотрудника»

Цель работы: получить навыки практического использования процессуальной теории ожиданий В. Врума.

Согласно процессуальной теории ожиданий В. Врума, мотивационное поведение человека определяется оправданием его ожиданий в трех областях:

- 1) соответствие затрат усилий и ожидаемого результата (З–Р);
- 2) соответствие полученного результата уровню предполагаемого вознаграждения (Р–В);
- 3) валентность (ценность) вознаграждения для работника (В).

Формализованная модель теории ожидания может быть представлена формулой

$$M = (З-Р) \times (Р-В) \times В, \quad (1)$$

где М – сила мотивации человека к удовлетворению потребности.

При формировании количественных оценок вероятности получения вознаграждения и удовлетворения потребности следует определять в процентах или долях единицы, а валентность – в долях единицы с использованием положительных (желательное вознаграждение) и отрицательных (нежелательное вознаграждение) значений.

Ход работы следует представить в виде *табл.12*.

Т а б л и ц а 12. Выбор мотивационно обоснованного пути реализации потребности по В. Вруму

Вариант поведения работника	Уровень ожидания результата, вероятность (З-Р)	Уровень ожидания вознаграждения, вероятность (Р-В)	Валентность вознаграждения для работника
1			
2			
3			

Выполнив работу, сделать выводы.

Задание 1. И. И. Иванов, младший менеджер по продажам в одной из фирм, имеет намерение приобрести автомобиль, который, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет приобретения удобств, ранее отсутствовавших, и т. д. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

1) *взять автомобиль в лизинг*. Вероятность того, что ему удастся это сделать, высока – по его оценкам соответствует 90 %. Если он воспользуется услугами лизинговой фирмы, то получит систему вознаграждений:

а) *автомобиль в личную собственность*, что повысит самостоятельность и независимость И. И. Иванова в выборе времени и маршрутов передвижения. Вероятность составит 80 %, а ценность такого вознаграждения составит – 0,9;

б) *определенную материальную выгоду*, так как разовый повременный платеж относительно невелик, а оставшаяся сумма разносится на значительный временной отрезок, в течение которого ему легче будет выкупить автомобиль в личную собственность. Вероятность получения этого вознаграждения также составляет 90 %, а его ценность для И. И. Иванова крайне высока – 1,0, так как его заработок не в полной мере отвечает его запросам;

в) *повышение статуса в коллективе* с вероятностью 60 % и ценностью вознаграждения для И. И. Иванова в 0,4;

г) *возрастание самоуважения* с вероятностью 95 % и ценностью 0,8;

2) *увеличить объем продаж в фирме и получить большее вознаграждение за свой труд*. Вероятность того, что И. И. Иванову удастся это сделать, тоже высока – порядка 85 %. В этом случае он может рассчитывать на следующую систему вознаграждений:

а) *автомобиль в личную собственность*, что повысит самостоятельность и независимость И. И. Иванова в выборе времени и маршрутов передвижения. Вероятность составит 30 %, а ценность такого вознаграждения составит – 0,9;

б) *повышение статуса в коллективе* с вероятностью 80 % и ценностью вознаграждения для И. И. Иванова в 0,4;

в) *улучшение отношений с начальством* с вероятностью 60 % и ценностью вознаграждения 0,8;

г) *возможность продвижения по службе* с вероятностью 40 % и ценностью данного вознаграждения 0,7;

д) *зависть сослуживцев* с вероятностью 20 % и ценностью такого вознаграждения – 0,6 (вознаграждение отрицается И. И. Ивановым);

е) *повышение финансовой независимости и безопасности* с вероятностью 50 % и ценностью вознаграждения 0,8;

3) *участвовать в розыгрышах лотереи «Бинго»* и попытаться выиграть автомобиль. Вероятность реализации этого мероприятия очень высока и составляет 99 %. В этом случае его ожидает:

а) *автомобиль в личную собственность*, что повысит самостоятельность и независимость И. И. Иванова в выборе времени и маршрутов передвижения. Вероятность составит 2 %, а ценность такого вознаграждения составит – 0,9;

б) *резкое снижение необходимых финансовых затрат* с вероятностью 100 % и ценностью 0,9;

в) *интересный досуг* для И. И. Иванова с вероятностью 70 % и ценностью такого вознаграждения 0,2;

г) *получение новых ощущений от азартной игры* с вероятностью 80 % и их ценностью для И. И. Иванова в 0,4.

Используя процессуальную концепцию мотивации, предложенную автором В. Врумом, указать на наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение младшего менеджера, реализующего свою потребность. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Задание 2. Менеджер аналитического отдела П. П. Петров занимается составлением отчета по результатам анализа хозяйственной деятельности предприятия. Условия труда, существующие на предприятии, не совсем удовлетворяют потребности П. П. Петрова. В лучшем случае он может рассчитывать на *похвалу руководства* (ценность такого вознаграждения составляет 2 балла), *свободное время* в течение рабочего дня с ценностью для П. П. Петрова в 4 балла, *премию* с ценностью 5 баллов и *продвижение по службе*, ценность которого для П. П. Петрова составляет 6 баллов.

Оценив свои возможности, П. П. Петров приходит к выводу о возможной необходимости снижения своих трудовых усилий. В связи с этим у него есть три варианта выполнения своей работы:

1) *с затратами больших усилий*, т. е. весь рабочий день без нерегламентированных перерывов, сверхурочная работа, возможно работа дома. В этом случае можно ожидать:

а) *высокий результат* работы в виде полного и своевременного отчета без ошибок и не требующий доработок с вероятностью 70 %. За этим, по мнению П. П. Петрова, последует вознаграждение в виде *похвалы* – 8 баллов; *премии* – 5 баллов; *продвижения по службе* – 3 балла; по понятным причинам при таком жестком графике работы *свободного времени* не останется;

б) *средний результат* работы в виде достаточно полного, но несколько несвоевременного отчета, требующего некоторых доработок с вероятностью 20 %. За этим, по мнению П. П. Петрова, последует вознаграждение в виде *похвалы* – 5 баллов; *премии* – 2 балла; *продвижения по службе* – 1 балл; *свободного времени* не останется;

в) *низкий результат* работы – отчет выполняется с задержкой, требует серьезной доработки и исправлений, не соответствует реальной ситуации. В этом случае П. П. Петрову ни на *премию*, ни на *свободное время* рассчитывать не придется, возможно, за постоянное присутствие на работе и усердность его *похвалят* – 2 балла и дадут *премию* – 1 балл;

2) с *затратами умеренных усилий*, т. е. весь рабочий день без значительных перерывов. В этом случае можно ожидать:

а) *высокий результат* с вероятностью 30 %. В качестве вознаграждения можно получить *похвалу* – 6 баллов, *премию* – 5 баллов, *продвижение по службе* – 4 балла и *свободное время* – 3 балла;

б) *средний результат* с вероятностью 60 %. В качестве вознаграждения можно получить *похвалу* – 3 балла, *премию* – 2 балла, *продвижение по службе* – 2 балла и *свободное время* – 3 балла;

в) *низкий результат* возможен с вероятностью 10 %. В качестве вознаграждения не следует ожидать *похвалы*, *премии* и *продвижения по службе*, *свободное время* – 3 балла;

3) *затраты малых усилий*, т. е. только рабочий день с частыми перерывами и неслужебными разговорами, возможны опоздания. В этом случае можно ожидать:

а) *высокий результат* с вероятностью 5 % с вознаграждениями в виде *похвалы* – 3 балла, *премии* – 3 балла, *продвижения по службе* – 1 балл; *свободного времени* – 6 баллов;

б) *средний результата* с вероятностью 20 %. Маловероятны вознаграждения, а именно: *похвала* и *продвижение по службе* отсутствуют, *премия* – 1 балл, *свободное время* – 6 баллов;

в) *низкий результат* работы П. П. Петрова, который вероятен на 75 %. Кроме *свободного времени* – 6 баллов, *другие вознаграждения* для менеджера практически невозможны.

Используя процессуальную концепцию мотивации, предложенную В. Врумом, указать на наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера в отношении затрат трудовых усилий. Провести анализ изменения силы мотивации менеджера П. П. Петрова в зависимости от результата его работы в организации.

5.6. Практическое занятие «Мотивация персонала»

Известный американский менеджер Ли Якокка считает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд». Среди всех важных функций менеджера он особенно выделил функцию мотивации, поскольку именно мотивация является камнем преткновения в теории и практике менеджмента.

Мотивация (мотивирование) – *вдохновение* менеджером (руководителем, лидером) других людей (подчиненных, исполнителей, последователей) на производительный труд.

Ситуация 1. Приведите примеры средств удовлетворения *потребностей* высшего уровня.

Ситуация 2. Определите, какие из ниже перечисленных положений справедливы для мотивации труда *сотрудников с материальными ценностями*, и объясните, почему:

- повышение заработной платы;
- выплата премий за дополнительную работу;
- повышение квалификации сотрудника за счет организации;
- повышение квалификации с частичной самостоятельной оплатой;
- обучение персонала за счет организации;
- карьерный рост сотрудников;
- путевки в санатории, пансионаты, детские оздоровительные лагеря для детей сотрудников (бесплатно или с частичной оплатой);
- денежные вознаграждения за проделанную работу, по результатам квартала, финансового года;
- делегирование полномочий;
- поощрение творческих способностей.

Ситуация 3. Один из сотрудников организации не хочет выполнять данное Вами задание. Для Вас эта работа очень важна. Для работника важны *материальные ценности*.

Вопрос: Как мотивировать такого сотрудника к работе, чтобы он выполнил ее и сдал вовремя?

Предложите не менее трех вариантов разрешения ситуации.

Ситуация 4. Вы – руководитель отдела маркетинга и рекламы. Ваша группа выполняет работу по сбору информации о целевом рынке, но один из ваших сотрудников не явился на работу во время сдачи материала.

Вопрос: Как мотивировать персонал, чтобы к заданному моменту времени (назначенной дате, назначенному совещанию) вся необходимая информацию была собрана?

Предложите не менее трех вариантов разрешения ситуации.

Ситуация 5. Вы устроились на работу в престижную организацию. На протяжении нескольких лет Вы работаете очень хорошо, но Ваше начальство не замечает Вашей работы и не продвигает Вас по карьерной лестнице.

Вопрос: Как мотивировать начальство, чтобы оно заметило своего подчиненного?

Предложите не менее трех вариантов разрешения ситуации.

Ситуация 6. Руководителю нужен сотрудник для очень серьезной работы в иностранном филиале Вашей организации. Сотрудник должен быть ответственным и исполнителем.

Вопрос: Как мотивировать руководство, чтобы именно Вас выбрали на эту работу?

Предложите не менее трех вариантов разрешения ситуации.

Ситуация 7. Вы пришли на собеседование в новую организацию, чтобы устроиться на работу. Должность, на которую вы пришли устраиваться на работу, очень ответственна, и требует очень много умственного труда.

Вопрос: Как мотивировать работодателя на то, чтобы он взял именно вас на эту работу?

Предложите не менее трех вариантов разрешения ситуации.

Ситуация 8. В вашей организации есть сотрудник, который систематически опаздывает на работу. Ваша организация очень уважаемая и рабочее место в ней получить очень сложно.

Вопрос: Как мотивировать этого сотрудника, чтобы он перестал систематически опаздывать на работу?

Предложите не менее трех вариантов разрешения ситуации.

5.7. Практическое занятие «Разрешение конфликтных ситуаций»

Цель работы: практически освоить принципы разрешения конфликтов, а также правила поведения в конфликтных ситуациях.

В соответствии с поставленной целью работа предполагает анализ конфликтной производственной ситуации с последующим выбором наилучшего варианта ее разрешения и предварительным тестированием студентов на предмет оценки ими собственного поведения в конфликтной ситуации.

Тест «Как Вы действуете в условиях конфликта?»

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте их и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта (5 – весьма типично; 4 – часто; 3 – иногда; 2 – редко; 1 – совсем нетипично. Внесите свои оценки в *табл. 13* и подсчитайте общую сумму баллов).

- 1) худой мир лучше доброй ссоры;
- 2) если не можете другого заставить думать так, как Вы хотите, заставьте его делать так, как Вы думаете;
- 3) мягко стелет, да жестко спит;
- 4) рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу);
- 5) ум хорошо, а два лучше;
- 6) из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит;
- 7) кто сильнее, тот и прав;

- 8) не подмажешь – не поедешь;
- 9) с паршивой овцы – хоть шерсти клок;
- 10) правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают;
- 11) кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день;
- 12) слово «победа» четко написано только на спинах врагов;
- 13) убивай врагов своих добротой;
- 14) честная сделка не вызывает ссоры;
- 15) ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить;
- 16) держись подальше от людей, которые не согласны с тобой;
- 17) сражение выигрывает тот, кто верит в победу;
- 18) доброе слово не требует затрат, а ценится дорого;
- 19) ты – мне, я – тебе;
- 20) только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие;
- 21) кто спорит – ни гроша не стоит;
- 22) кто не отступает, тот обращает в бегство;
- 23) ласковое теленочко двух маток сосет, а упрямое – ни одной;
- 24) кто дарит – друзей наживает;
- 25) выноси заботы на свет и держи с другими совет;
- 26) лучший способ решать конфликты – избегать их;
- 27) семь раз отмерь, один раз отрежь;
- 28) кротость торжествует над гневом;
- 29) лучше синица в руках, чем журавль в облаках;
- 30) чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы;
- 31) на свете нет ничего, что заслуживало бы спора;
- 32) в этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные;
- 33) если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты;
- 34) взаимные уступки прекрасно решают дела;
- 35) копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

Т а б л и ц а 13. Оценка поведения руководителя в конфликте

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

Оценка результатов. У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень

важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий. Выделяют пять типов таких стратегий:

1) *тип I «Черепашка»* – стратегия ухода под панцирь, т. е. отказ как от достижения личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими;

2) *тип II «Акула»* – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Им неважно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй;

3) *тип III «Медвежонок»* – стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели – нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями;

4) *тип IV «Лиса»* – стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения;

5) *тип V «Сова»* – стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремясь найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

По результатам тестирования необходимо провести аналогию между существующими поведенческими стратегиями и путями разрешения конфликта, позиционировав их в матрицу на *рис. 1*.

Интерес к себе	Путь – выход из конфликтной ситуации	
Высокий	1. Разрешение конфликта силой (выигрыш-проигрыш)	2. Разрешение конфликта через сотрудничество (выигрыш-выигрыш)
	5. Разрешение конфликта через компромисс (невыигрыш-невыигрыш)	
Низкий	3. Уход от конфликта (проигрыш-проигрыш)	4. Войти в положение другой стороны (невыигрыш-выигрыш)
	Интерес к другим	
	Низкий	Высокий

Рис. 1. Пути разрешения конфликта

5.8. Практическое занятие «Лидерское поведение»

Тест. Самооценка коммуникативно-лидерских способностей

Роль и значение коммуникативно-лидерских способностей трудно переоценить. Быть лидером в различных ситуациях делового общения – дискуссиях, спорах, переговорах, на собраниях, при выступлении с докладом – нелегко. Проблемы коммуникативно-лидерских способностей в разных аспектах исследовались философами Г. Я. Бушем, В. С. Библером, психологами А. А. Леонтьевым, Г. М. Кучинским, педагогами А. С. Макаренко, В. Г. Сухомлинским и многими др.

В реальной практике общения, в процессе творческих дискуссий и споров, разрешения конфликтных ситуаций руководители встречаются с людьми, часто обладающими противоположными свойствами и качествами, характеризующими коммуникативно-лидерские способности личности. Так, есть люди, которые весьма категоричны в своих суждениях. Другие, рассуждая о какой-либо проблеме, склонны сомневаться и искать истину в процессе дискуссии вместе с собеседником, т. е. для последних характерен не категоричный, а эвристический стиль общения. В связи с этим, очевидно, можно использовать полярные шкалы и методики оценки коммуникативно-лидерских способностей.

Цель применения предполагаемой методики, – прежде всего, расширить и углубить знания личности об уровне и характере своих коммуникативно-лидерских способностей, выявить сильные и слабые стороны. Кроме того, по доминированию тех или иных признаков выявить свой стиль общения в процессе ведения творческих дискуссий, свои способности к деятельности руководителя-лидера. Также с помощью предлагаемого теста можно получить информацию о том, какие качества необходимо развивать в первую очередь, на что при этом личность может с достаточным основанием опираться.

При ответах на вопросы надо стремиться быть предельно откровенным, честным с самим собой. Для того чтобы получить о себе объективную информацию, необходимо отвечать быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые возникают при первом прочтении вопроса.

1. Ниже перечислены 18 вопросов, характеризующих качества личности, которые Вам присущи – одни в большей, другие в меньшей степени. Оценка производится по трехбалльной шкале:

3 балла – присуще в большой степени;

2 балла – в несколько меньшей степени;

1 балл – еще меньше.

1.1. Способность настоять на своем.

1.2. Независимость и оригинальность суждений.

1.3. Способность выступить с докладом, сообщением.

1.4. Способность вести дискуссию.

1.5. Напористость и даже непримиримость.

1.6. Доброжелательность, отзывчивость.

1.7. Исполнительность.

- 1.8. Способность подчинить своей воле других.
- 1.9. Эмоциональность, непосредственность.
- 1.10. Рациональный подход к делу.
- 1.11. Способность проводить свои идеи и жизнь.
- 1.12. Доступность в общении.
- 1.13. Серьезность, обязательность.
- 1.14. Чувство юмора.
- 1.15. Способность обстоятельно инструктировать.
- 1.16. Способность убедить собеседника.
- 1.17. Безразличное отношение к конфликтам в коллективе.
- 1.18. Способность понять каждого, войти в его положение.

2. Представьте себе, что Вы в компании друзей, но в ней появились новые для Вас люди. Оцените по трехбалльной шкале:

роль, состояние и действия, которые для вас наиболее характерны, – 3 балла;

присущи, но в несколько меньшей степени – 2 балла;

1 балл – еще меньше.

- 2.1. Новые люди в компании, как правило, вас не очень устраивают.
- 2.2. Вы, как правило, придумываете оригинальное развлечение.
- 2.3. Вы произносите обстоятельную речь в честь виновника торжества.
- 2.4. Вы беседуете по душам.
- 2.5. Иногда у вас появляется чувство агрессивности.
- 2.6. Вы добродушны, доброжелательны.
- 2.7. Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.
- 2.8. Вас, как правило, выбирают тамадой.
- 2.9. Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.
- 2.10. Вы стремитесь пораньше уйти домой.
- 2.11. Вам приходится кое-кого довольно строго «поставить на место».
- 2.12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.
- 2.13. На развлечения вам часто бывает жаль времени.
- 2.14. Вы рассказываете смешные истории, анекдоты.
- 2.15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.
- 2.16. Вы стараетесь что-то внушить, кого-то убедить.
- 2.17. К конфликтам в компании, если они не касаются лично вас, вы относитесь равнодушно.

2.18. Почему-то именно вам пытаются излить душу.

3. При разрешении конфликтных ситуаций Вам удастся применить лучше и эффективнее одни приемы, действия и несколько хуже – другие. Оцените по трехбалльной шкале отдельно применительно к каждому вопросу:

те приемы, действия, которые вам удастся применить лучше всего, – 3 балла;

несколько хуже – 2 балла;

еще менее эффективно – в 1 балл.

3.1. При разрешении конфликтной ситуации я придерживаюсь традиций и мнения коллектива.

3.2. Я пытаюсь найти оригинальный и неожиданный для многих способ разрешения конфликтной ситуации.

3.3. Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности.

3.4. Аргументированно доказывать свою точку зрения.

3.5. Считаю, если конфликт принципиальный, то лучше ни в чем не уступать.

3.6. Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.

3.7. Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.

3.8. Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.

3.9. Я предпочитаю бурно, эмоционально отреагировать, например, сделать вид, что обижен.

3.10. В случае конфликта я не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональный выход.

3.11. В случае конфликта я провожу свою точку зрения.

3.12. В случае конфликта я привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы воздействовать на своего противника через коллектив.

3.13. Конфликт – дело серьезное, а поэтому я не превращаю конфликт в шутку.

3.14. Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор.

3.15. В условиях возникновения конфликта я предпочитаю собрать исчерпывающую информацию о конфликтующих сторонах, чтобы уладить спор мирным путем.

3.16. В условиях разрешения конфликта я делаю ставку на то, чтобы разобраться, кто прав, а кто виноват.

3.17. Я стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.

3.18. Мне чаще всего удается предвидеть заранее, что с данным товарищем возможна конфликтная ситуация.

При ответе на вопросы можно воспользоваться *табл. 14.*

Т а б л и ц а 14. Ответы на вопросы теста

Номер вопроса	Первая группа ответов, баллы	Вторая группа ответов, баллы	Третья группа ответов, баллы	Сумма баллов
1				
2				
3				
и т. д.				
18	—	—	—	—

При суммировании баллов по каждому качеству на вопросы теста Вы можете набрать минимально 3 балла, максимально – 9 баллов.

Подсчет результатов по каждому качеству осуществляется простым суммированием оценок (баллов), которые вы себе поставили в ответах на все вопросы первой группы, далее во второй группе и т. д.

ПОЛЯРНАЯ ШКАЛА КОММУНИКАТИВНО-ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ (КАЧЕСТВ) ЛИЧНОСТИ

(баллы, стоящие слева от 0, относятся к левой стороне шкалы, справа от 0 – к правой)

<i>Способности, качества личности</i>	<i>Полярная шкала оценок</i>	<i>Способности, качества личности</i>
1. Консервативный	9876543210123456789	2. Эвристичный
3. Монологичный	9876543210123456789	4. Диалогичный
5. Агрессивный	9876543210123456789	6. Доброжелательный
7. Ведомый	9876543210123456789	8. Лидерский
9. Эмоциональный	9876543210123436789	10. Рациональный
11. Авторитарный	9876543210123456789	12. Демократический
13. Серьезный	9876543210123456789	14. Юмористический
15. Инструктирующий	9876543210123456789	16. Внушающий
17. Безразличный	9876543210123456789	18. Сопереживающий

9 баллов – очень высокий уровень развития способностей,

8 баллов – высокий уровень,

7 баллов – значительно выше среднего,

6 баллов – чуть выше среднего,

5 баллов – средний уровень,

4 балла – чуть ниже среднего,

3 балла – ниже среднего,

2 балла – низкий уровень,

1 балл – очень низкий уровень.

Главное – выявить свои сильные качества среди коммуникативно-лидерских способностей и далее на этой основе строить программу самосовершенствования, саморазвития.

Рекомендации по развитию коммуникативно-лидерских качеств

Как и любые способности, коммуникативно-лидерские проявляются и развиваются в процессе деятельности. В связи со спецификой коммуникативно-лидерских способностей их развитие требует активного включения в ситуацию общения, дискуссии, споров. Но, на наш взгляд, тем лицам, у которых общительность, как свойство личности, недостаточно развита, могут быть даны и некоторые более конкретные рекомендации.

Совет первый. Увеличьте число своих публичных выступлений. Даже в ситуации ощущения внутреннего барьера, боязни провала необходимо найти в

себе мужество преодолеть этот барьер и выступить. Но при этом выступайте по существу, с последующим анализом того, что у вас получилось, а что нет. Публичные выступления позволят вам мобилизовать себя и тем самым побудите себя к овладению приемами ораторского искусства.

Совет второй. Увеличьте время общения с людьми, которые вам интересны. Вы, вероятно, отмечали, что общение с одним человеком вас существенно обогащает, а время, потраченное на беседу с другим, уходит впустую. Поэтому ищите контактов с людьми, которые вам интересны, полезны и развивают вас в профессиональном, познавательном плане. Это существенно стимулирует культуру общения, культуру вашего поведения как собеседника и полемика. В беседе с интересным человеком непроизвольно возникают вопросы, создаются ситуации, при которых вы высказываете и отстаиваете собственную точку зрения, которая необязательно должна совпадать с той, которую отстаивает ваш собеседник.

Совет третий. Беседуя с людьми, развивайте свою наблюдательность. Развитие коммуникативных способностей это не только и даже не столько развитие умения говорить, не развитие болтливости, а развитие интеллигентности общения, которая базируется на наблюдательности. Размышляя, обратите внимание на то, как и с каких фраз начинает разговор ваш собеседник. Как он подкрепляет свою речь жестами, мимикой. За счет каких приемов, манер поведения, жестов ваш собеседник добивается выразительности, убедительности речи, поддерживает ваше внимание и интерес к себе. Понаблюдайте и поразмышляйте, почему один собеседник для вас представляет интерес, а другой вас отталкивает и даже раздражает.

Совет четвертый. Не увлекайтесь монологом, ведите диалог! Быть талантливym собеседником — это не только умение и способность быть интересным рассказчиком, это способность поддержать разговор, беседу, которая была бы взаимно интересна и полезна для обоих собеседников. Поэтому в ситуациях общения избегайте длинных монологов, а чаще, где это возможно, переходите на диалог, задавайте своему собеседнику вопросы, размышляйте и рассуждайте вместе с ним. А там, где это уместно, втягивайте своего собеседника в дискуссию, активно полемизируйте, но не упорствуйте, отстаивая свою точку зрения.

Совет пятый. Поупражняйтесь входить в контакт с незнакомым человеком. При низком уровне коммуникативных способностей очень трудно начать разговор с незнакомым человеком. Возникает много вопросов: с чего начать разговор? Как обратиться? Как отреагирует незнакомый вам человек? Но еще сложнее преодолеть психологический барьер и подойти к незнакомому человеку, не зная, как себя вести и с чего начать разговор. Поэтому поупражняйтесь входить в контакт с незнакомым человеком, и вы обретете для себя ряд новых умений. И прежде всего вы преодолеете барьер страха заговорить первым.

Совет шестой. Постарайтесь понять свои достоинства, а главное, свои недостатки как собеседника. Развитие любых, в том числе и коммуникативных

способностей, требует постоянной рефлексии, осмысления того, что у вас получается, а что нет. Например, вы без труда входите в контакт с неизвестным человеком, но теряетесь, если завязывается дискуссия и спор. Значит, ваша задача — учиться отстаивать свою точку зрения, обратить особое внимание на аргументацию и логику своих рассуждений. Вам требуется более тщательно подбирать примеры, факты, которые подтверждают ваши высказывания, суждения.

Совет седьмой. Развивайте умение слушать других. Слушая, попытайтесь уловить не только то, что говорит ваш собеседник, но главное, стремитесь понять его мотивы, цели, уяснить причины того, почему его речь убедительна, эмоциональна и выразительна, уловить особенности и недостатки его речи, его коммуникативные умения, особенности характера и многое другое, что вписывается в круг ваших непосредственных интересов.

Кроме того, для развития коммуникативно-лидерских способностей большое значение имеет общая эрудиция. Чем больше человек читает, особенно классическую литературу, научную фантастику, чем чаще посещает театры, музеи и выставки, чем больше путешествует, тем больше у него шансов входить в контакт с новыми интересными людьми, тем более благоприятные условия человек создает для саморазвития коммуникативно-лидерских способностей.

Не менее важен для саморазвития коммуникативно-лидерских способностей словарный запас и культура общения и поведения. Однако важно правильно с учетом их значения использовать новые, особенно иностранные слова. Для этого нужно чаще заглядывать в энциклопедический словарь и другие словари и справочники.

6. ЛИТЕРАТУРА, РЕКОМЕНДУЕМАЯ К ПРОЧТЕНИЮ

1. Зайверт, Л. Ваше время в ваших руках // Электронный ресурс. URL: [e-reading.club]

2. Бехар, Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks // Электронный ресурс. URL: [lifeinbooks.net/]

3. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 406 с.

4. Кови, С. Семь принципов высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Кови; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 369 с.

5. Аллен, Д. Как привести дела в порядок: Искусство продуктивности без стресса / Дэвид Аллен; пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 256 с.

6. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди; пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 340 с.