

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

С.Д. Резник, И.А. Игошина

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

П Р А К Т И К У М



**Семен Давыдович Резник
Ирина Анатольевна Игошина**
Организационное поведение: практикум

*Издательский текст <http://www.litres.ru>
Организационное поведение: Инфра-М; М.; 2010
ISBN 978-5-16-002656-5*

Аннотация

Учебное пособие подготовлено для методического обеспечения практических занятий по курсу «Организационное поведение» и содержит комплекс деловых игр, тестов и конкретных ситуаций для развития практических навыков в области организационного поведения.

Для студентов специальности «Менеджмент организации» и других экономических специальностей.

Содержание

Предисловие	7
Введение	9
ЧАСТЬ I. МЕНЕДЖЕР, ЛИЧНОСТЬ, ГРУППА В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	12
Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1. Тест «Входной контроль знаний»	12
1.2. Ключ к тесту «Входной контроль знаний»	13
1.3. Контрольные вопросы	13
Тема 2. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОДЕЛЬ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА	15
2.1. Деловая игра «Контракт с руководителем»	15
2.2. Тест «Современный ли вы руководитель?»	28
2.3. Тест «Можете ли вы быть руководителем?»	37
2.4. Тест «Ваши деловые качества»	39
2.5. Тест «Ваша коммуникабельность»	39
2.6. Тест «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»	42
2.7. Тест «Соответствие здоровья человека профессии менеджера»	43
2.8. Ключи и результаты тестов	43
2.9. Контрольные вопросы	50
Тема 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ	51
3.1. Тест «Ваш темперамент»	51
3.2. Тест «Каков ваш характер?» [54, с. 201]	51
3.3. Тест «Основные характеристики в общении»	53
3.4. Тест «Уверенность в себе» [26, с. 263]	53
3.5. Тест «Самооценка уверенности в действиях» [54, с. 252]	54
3.6. Тест «Решительны ли вы?»	55
3.7. Тест «Сила воли» [26, с. 251]	55
3.8. Тест «Организованный ли вы человек?» [54, с. 235]	56
3.9. Ключи и результаты тестов	58
3.10. Конкретные ситуации	62
3.11. Контрольные вопросы	63
Тема 4. ГРУППА И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	64
4.1. Деловая игра «Социально-психологический климат в коллективе»	64
4.2. Тест «Привлекательность группы»	78
4.3. Тест «Коммуникативность и адаптация работников коллективе» [26, с. 120]	79
4.4. Тест «Авторитет работника в коллективе» [26, с. 59]	79
4.5. Ключи и результаты тестов	81
4.6. Конкретные ситуации	82

4.7. Контрольные вопросы	83
ЧАСТЬ II. МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА	84
Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА	84
5.1. Тест «Умеете ли вы отдавать распоряжения?» [46, с. 100]	84
5.2. Тест «Эффективность руководства» [28, с. 395]	85
5.3. Ключи и результаты тестов	86
5.4. Конкретные ситуации	87
5.5. Практическое задание «Сравнение различных методов влияния»	88
5.6. Контрольные вопросы	88
Тема 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ	90
6.1. Тест «Делегирование полномочий» [2, с. 741]	90
6.2. Ключи и результаты теста	90
6.3. Конкретные ситуации	90
6.4. Контрольные вопросы	91
Тема 7. МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	92
7.1. Тест «Мотивация к успеху» [27, с. 201]	92
7.2. Тест «Потребность в достижении успеха» [26, с. 202]	93
7.3. Ключи и результаты тестов	93
7.4. Конкретные ситуации	94
7.5. Контрольные вопросы	94
Тема 8. ПООЩРЕНИЕ И НАКАЗАНИЕ	96
8.1. Тест «Способны ли вы быть „жестким руководителем“?» [26, с. 80]	96
8.2. Ключи и результаты теста	96
8.3. Конкретные ситуации	97
8.4. Контрольные вопросы	98
Тема 9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ	99
9.1. Тест «Мотивация к избеганию неудач»	99
9.2. Ключи и результаты теста	100
9.3. Контрольные вопросы	100
Тема 10. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА	101
10.1. Тест «Проектирование индивидуального стиля руководства» [2, с. 61]	101
10.2. Тест «Стили руководства»	103
10.3. Ключи и результаты тестов	104
10.4. Практические задания	110
10.5. Контрольные вопросы	112
Тема 11. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПЕРСОНАЛОМ	113
11.1. Тест «Определение причин трудностей в общении с подчиненными» [26, с. 127]	113
11.2. Тест «Умеете ли вы влиять на других?» [26, с. 122]	113
11.3. Тест «Выявление ориентации руководителя на задание и на людей»	114
11.4. Тест «Умеете ли вы вести деловые совещания?» [54, с. 274]	115

11.5. Тест «Владеете ли вы аудиторией?»	116
11.6. Ключи и результаты тестов	116
11.7. Деловая игра «Деловые переговоры»	118
11.8. Деловая игра «Фирма „Электро“ и ее директор»	123
11.9. Конкретные ситуации	124
11.10. Контрольные вопросы	126
Тема 12. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	127
12.1. Деловая игра «В коллектив пришел новичок»	127
12.2. Тест «Склонны ли вы к стрессам?»	130
12.3. Тест «Конфликтная личность» [54, с. 248]	131
12.4. Тест «Не слишком ли вы агрессивны?»	132
12.5. Ключи и результаты тестов	133
12.6. Конкретные ситуации	134
12.7. Контрольные вопросы	138
Тема 13. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ: ИНДИВИДУАЛЬНАЯ БЕСЕДА С ПОДЧИНЕННЫМ	139
13.1. Деловая игра «Индивидуальная беседа с подчиненным»	139
13.2. Тест «Умеете ли вы быть хорошим собеседником?» [26, с. 124]	145
13.3. Тест «Умеете ли вы вести деловые беседы?»	146
13.4. Ключи и результаты тестов	147
13.5. Конкретные ситуации	148
13.6. Контрольные вопросы	148
Тема 14. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ	150
14.1. Деловая игра «Деловое общение»	150
14.2. Практические задания «Вы и ваше руководство»	153
14.3. Контрольные вопросы	155
Тема 15. РУКОВОДИТЕЛИ-ЖЕНЩИНЫ	156
15.1. Тест «Домашний очаг или офис?»	156
15.2. Тест «Ждет ли вас успех в бизнесе?»	157
15.3. Ключи и результаты тестов	158
15.4. Контрольные вопросы	159
ЧАСТЬ III. ЛИДЕРСТВО, УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	160
Тема 16. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ	160
16.1. Тест «Лидер» [27, с. 373]	160
16.2. Тест «Есть ли у вас задатки лидера?» [15, с. 205]	163
16.3. Тест «Кто вы: капитан или рядовой?» [51, с. 120]	164
16.4. Тест «Способны ли вы вовремя захватить инициативу в свои руки?» [51, с. 133]	165
16.5. Тест «Администратор или лидер?» [28, с. 57]	166
16.6. Ключи и результаты тестов	167
16.7. Конкретные ситуации	170
16.8. Контрольные вопросы	171
Тема 17. КОМАНДА МЕНЕДЖЕРА	172
17.1. Тест «Какой вы руководитель?» [26, с. 98]	172
17.2. Ключи и результаты теста	172

17.3. Деловая игра «Распределение ролей»	173
17.4. Конкретные ситуации	174
17.5. Контрольные вопросы	175
Тема 18. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	176
18.1. Конкретная ситуация	176
18.2. Контрольные вопросы	177
ТЕМА 19. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	178
19.1. Тест «Готовы ли вы к нововведениям?» [2, с. 127]	178
19.2. Ключи и результаты теста	181
19.3. Конкретные ситуации	183
19.4. Контрольные вопросы	184
ЧАСТЬ IV. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	185
Тема 20. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	185
20.1. Конкретные ситуации	185
20.2. Контрольные вопросы	187
Тема 21. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	188
21.1. Тест «Эффективность представления клиентуре товара и услуг вашей фирмы»	188
21.2. Тест «Этика бизнеса»	188
21.3. Ключи и результаты тестов	189
21.4. Контрольные вопросы	189
Тема 22. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА	190
22.1. Деловая игра «Особенности организационного поведения с учетом национального аспекта»	190
22.2. Контрольные вопросы	196
Заключение	197
Библиография	198
Об авторах	201

Семен Давыдович Резник, Ирина Анатольевна Игошина

Организационное поведение: практикум

Предисловие

Учебное пособие подготовлено на основе многолетнего опыта преподавания курсов «Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда», «Управление персоналом», «Организационное поведение» и предназначено для закрепления практических навыков руководства. Пособие предполагает использование комплекса деловых игр, тестов и базовых практических ситуаций, которые каждый руководитель при желании может реализовать применительно к тем условиям, в которых работает, и к тем задачам, которые непосредственно решает.

Цель пособия – практическое закрепление полученных теоретических знаний по следующим вопросам: содержание деятельности и моделирование качеств современного менеджера; поведение человека в организации; групповая динамика; взаимоотношения руководителя и подчиненного; лидерство в организации; формирование команды менеджера; определение собственного стиля руководства; локализация конфликтов в организации; психологическая подготовка нововведений; обобщение отечественного и зарубежного опыта.

Методические особенности пособия:

- нацеленность на использование личных возможностей человека, а не на внешние обстоятельства;

- конкретная практическая направленность предлагаемых тестов и конкретных ситуаций, возможность их непосредственного применения в учебном процессе и в практической деятельности менеджера;

- привязка материала к тематическим главам учебника «Организационное поведение». Деловые игры, входящие в учебное пособие, построены по единому принципу: вначале определяется цель занятия, затем дается описание конкретной ситуации, далее определяется порядок проведения игры.

В результате изучения курса «Организационное поведение» специалист должен освоить следующие аспекты:

- сущность, функции и цели курса «Организационное поведение»;
- структура и основные типы организации;
- содержание деятельности и модель качеств менеджера;
- личность в организации;
- теории поведения в организации;
- групповая динамика;
- мотивация персонала;
- управленческое общение;
- конфликты в организации;
- лидерство в организации;
- работа в команде менеджера;
- стили и методы руководства;
- психологическая подготовка нововведений;
- формирование организационной культуры.

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность рецензентам данного учебного пособия: заведующей кафедрой «Маркетинг» Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева, д-ру экон. наук, проф. Е.А. Неретиной; директору Института государственной службы и управления Пензенского государственного университета, д-ру социол. наук, проф. В.В. Маркину.

Авторы благодарны начальнику редакционно-издательского управления Пензенского ГУАС В.М. Хлетушкину за большую помощь при подготовке рукописи к изданию.

Введение

Организационное поведение как наука – это изучение факторов, влияющих на поведение как отдельного работника организации, так и группы работников. Деловые игры, тесты и конкретные ситуации окажут менеджерам помощь в изучении влияния данных факторов; кроме того, они приучают к самостоятельному мышлению, ориентации в сложной и быстро меняющейся производственной обстановке, приобретению навыков сбора и анализа материала, умению сделать самостоятельный анализ и дать рекомендации.

Применение деловых игр является наиболее реальной имитацией процессов разработки, принятия и реализации решений. В основе деловой игры лежит комплекс взаимосвязанных ситуаций, отображающих процессы функционирования производственной, экономической, социальной систем, по существу имитирующих весь механизм управления объектом. Логическое обоснование принимаемых в процессе игры решений обеспечивается полнотой и точностью воспроизведения объекта.

Особенностью деловой игры является обязательное наличие противоборствующих (сопоставительных) групп, имеющих различное целевое мнение, которое влияет на процесс выработки и принятия окончательного решения. Разница мнений определяется наличием различных интересов у тех или иных групп участников. В данном случае противоборство возникает в силу расхождения интересов предприятия, позиций руководителей, отдельных работников и т. д.

Отличительной чертой деловой игры, связанной с введением сопоставительности и противоборства, является наличие ролей. Их характер определяется особенностями производственной ситуации, игровой моделью, конечной целью. Исполнители ролей в ходе игры на основе анализа ситуации вступают между собой в определенные отношения, которые могут иметь характер сопоставительности или общего обсуждения для принятия окончательного решения. Характер деловой игры определяется ее динамизмом, что проявляется в постоянном изменении игровой ситуации в результате промежуточных решений участников.

Использование тестов в учебном процессе позволяет определить индивидуальные и личностные качества будущего руководителя, оценить его деловые, организаторские и профессиональные качества; сравнить свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, характеризующей степень их расхождения с качествами «идеального» руководителя, что дает ориентиры для самовоспитания; выявить и более эффективно применять свои положительные качества, формирующие уверенность в себе; сформировать более адекватную самооценку своих способностей, поведения; увидеть свои ошибки, выявить недостатки, осознать их.

Весьма перспективной в работе со студентами является самостоятельная оценка уровня развития личных качеств. Информация, полученная в результате самооценки и само-тестирования, позволяет менеджеру непредвзято оценить себя, увидеть свои положительные и отрицательные качества. Следовательно, самооценка, являясь источником критической информации, оказывает влияние на самосознание личности, способствует активизации мотивов самовоспитания и самосовершенствования. Другими словами, самооценка личности с помощью психологических методик может быть одним из надежных средств педагогического воздействия и воспитания современного руководителя.

Все деловые игры, входящие в пособие, делятся на ролевые и неролевые.

В *ролевых* играх руководитель игры распределяет роли между участниками. Если участников больше, чем ролей, то оставшиеся игроки исполняют роль экспертов.

Неролевые игры основаны на общем обсуждении тех или иных позиций конкретной ситуации и присуждении качественных оценок предлагаемым позициям. Основу таких

игр составляет метод активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК).

Этот метод, разработанный д-ром техн. наук, проф. Р.Ф. Жуковым, впервые был применен в Институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов судостроительной промышленности для совершенствования стиля работы отдельных лиц и целых коллективов.

Суть МАСТАК – разработка и использование пособия, содержащего конкретные рекомендации относительно совершенствования стиля деятельности и качеств хозяйственного руководителя нового типа.

Первоначально предусматривалась только самостоятельная работа с рекомендациями: анализ степени выполнения рекомендаций, выявление при помощи самооценок факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности, проверка при помощи новых оценок действенности мероприятий, осуществляемых для преодоления обнаруженных недостатков.

Впоследствии сам процесс формулировки рекомендаций также нашел широкое применение. Значительный интерес может представлять исследовательская работа, заключающаяся в составлении и использовании практических рекомендаций, которая может проводиться для разных целей с применением индивидуального и командного способов. Наиболее эффективен игровой командный (групповой) способ разработки рекомендаций.

Для каждой рекомендации составляют две графы для выставления оценок: **В** (важность) и **И** (исполнение).

В графе **В** (важность) против каждой рекомендации участники игры проставляют оценку ее важности по пятибалльной системе. Сами рекомендации являются, по сути, обобщением коллективного опыта деятельности, применения опытными специалистами лучших приемов и способов деятельности. Но так как опыт приобретался в конкретных, специфичных условиях производства, то рекомендации не всегда должны приниматься безоговорочно и полностью. Условия, характер и методы работы отдельных лиц могут резко различаться. Возможно, поэтому некоторые рекомендации покажутся участникам несущественными или неверными, тем не менее необходимо подумать, в каких условиях они могут пригодиться в практической деятельности.

После определения важности рекомендаций приступают ко второй части работы.

Против каждой рекомендации в графе **И** (исполнение) также проставляют оценку по пятибалльной системе. Она должна отражать, насколько хорошо каждый участник лично следует данной рекомендации на практике. Просмотрев оценки и сопоставив их с оценками важности, можно увидеть, что заслуживает первостепенного внимания. По пунктам, состоящим из нескольких дополняющих друг друга абзацев, можно поставить несколько оценок и даже самостоятельно оценить каждый тезис.

Затем следует осуществить меры для повышения оценки исполнения по важнейшим рекомендациям.

Если какие-то формулировки рекомендаций представляются участникам не совсем подходящими, их можно подкорректировать. Необходимо вписать собственные рекомендации и дать перечень качеств, наиболее необходимых для участника игры.

При анализе работы коллектива следует стремиться к широкой гласности оценок – их можно обсуждать. Можно также предложить каждому участнику игры выставить свою оценку, затем определить среднюю и, что наиболее важно, выявить расхождения и проанализировать их причины. Полезно применять те или иные методы социологических исследований для определения оценки.

Итак, основой служит оценка, самостоятельно выставляемая участником игры. Контроль понимания и усвоения рекомендаций осуществляет преподаватель. Выделим основные этапы контроля:

1) самым простым является устный или письменный ответ преподавателю (подобно зачету или экзамену). Вопросы ставятся четко, так как сам преподаватель определяет, что спросить и как поставить вопрос, выясняет степень знания, глубину непонимания, необходимость повторения и повторного зачета;

2) более сложным является ответ в группе участников. Вопрос может быть поставлен не так четко и конкретно, как это делает преподаватель. В связи с этим трудно быть уверенным в правильности достигнутых результатов, в том, что уже можно прекратить поиски истины и удовлетвориться полученным ответом. Умение ставить вопрос имеет чрезвычайно важное значение, особенно, если обучение проводится не с формальными, а с практическими целями;

3) еще более сложно отвечать, используя тест. В идею использования тестов заложено старое правило декомпозиции, сформулированное еще Декартом: «Расчлените каждую решаемую вами задачу на несколько частей, сколько сможете и на сколько это потребуется вам, чтобы их было легко решить». С тестами происходит то же самое: отвечая на многие относительно мелкие и простые вопросы, участник, пользуясь ключом, может получить оценку по вопросу, гораздо большему сложному. Так, собственно, и обстоят дела с использованием метода МАСТАК: поставьте себе оценки, подсчитайте среднюю с учетом важности каждого вопроса и определите свою взвешенную оценку по выполнению какой-то функции. Так можно сделать, но это необязательно. Задача заключается не в том, чтобы определить соответствие слушателя, студента каким-то нормам (все нормы меняются по месту и времени, различны на разных предприятиях, в разных условиях и коллективах, для каждого человека), а в том, чтобы помочь ему усовершенствовать свой стиль работы, устранить огрехи и недоработки. Работая с пособием, слушатель должен обдумывать предлагаемый совет и определять его приемлемость в определенных условиях;

4) еще сложнее видоизменить, адаптировать рекомендацию, чтобы эффективность ее для конкретных условий каждого участника была повышена. Такие изменения могут касаться мелких деталей, но могут способствовать и совершенно иному решению поставленной проблемы;

5) наконец, самое сложное – самостоятельно отыскать главные трудности и пути их устранения; сформулировать рекомендации для себя и коллектива, разработать свой метод.

Не обязательно проходить последовательно все указанные выше этапы, но следует отчетливо представлять возможности каждого из них.

МАСТАК – метод динамичный. Изменяются условия работы, ставятся новые задачи, меняются люди, а потому должны изменяться и сами рекомендации.

Самостоятельная работа с рекомендациями позволит студентам задуматься над своими качествами, систематически контролировать свое самосовершенствование.

ЧАСТЬ I. МЕНЕДЖЕР, ЛИЧНОСТЬ, ГРУППА В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Тест «Входной контроль знаний»

1. Подчеркните правильный ответ. Организационное поведение – это:
 - 1) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
 - 2) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;
 - 3) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.
2. Какие факторы наиболее полно определяют организационное поведение:
 - 1) личностные особенности самого человека, социально-психологическая среда, комплекс событий, характеризующих функционирование и развитие организации;
 - 2) объем, ценность и структура информации; усвоенные социальные и организационные нормативы; уровень знания и культуры;
 - 3) все перечисленные выше.
3. Какие из перечисленных ниже блоков входят в курс «Организационное поведение»:
 - 1) содержание деятельности и модель качеств менеджера;
 - 2) исследование систем управления;
 - 3) организационная культура;
 - 4) делегирование полномочий;
 - 5) теория мотивации персонала;
 - 6) типы организационных структур;
 - 7) все перечисленные выше.
4. Какие подструктуры не включает внутренняя структура личности:
 - 1) темперамент;
 - 2) характер, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т. д.;
 - 3) хобби, увлечения;
 - 4) опыт, навыки, умения.
5. Какова цель создания организации:
 - 1) решение своих проблем и достижение общих целей организации;
 - 2) только получение прибыли;
 - 3) повышение благосостояния общества.
6. Что включает термин «внешняя среда»? Укажите то, что считаете верным:
 - 1) экономические условия;
 - 2) потребители;
 - 3) законодательство;
 - 4) техника и технология;

- 5) взаимоотношения в коллективе;
- 6) организационная культура;
- 7) система ценностей в обществе;
- 8) конкуренты.
7. Какой из методов стимулирования является наиболее эффективным:
 - 1) метод наказания;
 - 2) метод поощрения;
 - 3) совмещение этих двух методов.
8. Определите последовательность стадий развития коллектива:
 - 1) «эффективность»;
 - 2) «ближний бой»;
 - 3) «притирка»;
 - 4) «зрелость»;
 - 5) «экспериментирование».
9. В силу каких причин менеджеры создают свою команду? Выберите необходимые причины:
 - 1) количество стрессовых ситуаций уменьшается, если решать проблемы сообща;
 - 2) для передачи своих профессиональных навыков своим последователям;
 - 3) чтобы команда решала за менеджера его проблемы;
 - 4) вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность;
 - 5) команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности;
 - 6) для увеличения прибыли;
 - 7) коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.
10. Должен ли руководитель находить индивидуальный подход к каждому работнику:
 - 1) да;
 - 2) нет.

1.2. Ключ к тесту «Входной контроль знаний»

Правильный вариант ответа для каждого вопроса:

1. 2);
2. 3);
3. 1), 3), 4), 5);
4. 1), 2), 4);
5. 1);
6. 1), 2), 3), 4), 7), 8);
7. 3);
8. 3), 2), 5), 1), 4);
9. 1);
10. 1).

1.3. 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

2.1. Деловая игра «Контракт с руководителем»

Цель деловой игры – приобретение навыков подбора и выдвижения на руководящую должность в условиях, максимально имитирующих производственную обстановку.

В процессе игры обучающиеся приобретают навыки анализа производственных ситуаций, умения дискутировать и определять необходимые качества кандидатов, учатся принимать совместные управленческие решения, связанные с вопросами расстановки кадров аппарата управления в современных условиях и с учетом сложившихся традиций.

Производственная ситуация

Ситуация, являющаяся основой данной деловой игры, входит в сферу кадровой политики предприятия. Причинами возникновения ситуации, вызывающими необходимость замены руководителя, могут быть:

- подбор руководителя на вновь создающуюся должность;
- несоответствие прежнего руководителя занимаемой должности;
- уход руководителя на пенсию и др.

Рассмотрим конкретную ситуацию, которая сложилась в строительном-монтажном тресте, в составе которого шесть строительно-монтажных управлений (СМУ), управление производственно– технического контроля (УПТК), автотранспортная контора и жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ).

В СМУ-4 основными производственными звеньями являются строительно-монтажные участки, выполняющие работы на объектах жилищного, промышленного и сельскохозяйственного строительства.

За последние годы коллективы строительных организаций треста усилили внимание к использованию имеющихся возможностей, увеличению темпов и улучшению качества строительства, ускорению и вводу в действие производственных мощностей, темпам роста производительности труда при одновременном улучшении использования кадров, решения социальных программ. Однако в СМУ-4 условия для выполнения столь важных задач не были созданы. Производство и труд здесь организованы хуже, чем в других СМУ треста.

Рабочие места недостаточно оснащены инвентарными подмостками, столиками, лестницами, необходимыми защитными приспособлениями. Не всегда рабочие обеспечиваются горячими обедами. Отсутствует освещение строек в вечернее время. Основные трудовые процессы выполняются также в вечернее время. Часть рабочих перевозят к месту работы от места жительства на расстояние до 60 км. По штату СМУ-4 положено иметь 300 человек, но фактически работают 250. В течение последнего года текучесть кадров составила 34 %. Основными причинами нестабильности кадров стали неудовлетворительная организация производства и труда, низкая заработная плата, трудности с получением жилья, большое расстояние от места жительства до объектов строительства и др.

В течение двух лет СМУ-4 не выполняет план ни по объемам строительно-монтажных работ, ни по вводу объектов в эксплуатацию.

В текущем году резко ухудшилась и трудовая дисциплина. Это, безусловно, сказывается на выполнении плановых заданий.

Однако начальник СМУ-4 по-прежнему ограничивается беседами, угрозами, не принимает никаких существенных мер, а в последнее время вообще не вникает в вопросы состояния трудовой дисциплины.

Нарушения трудовой дисциплины, снижение объемов строительно-монтажных работ вызывают у руководителя трестом серьезную тревогу. Когда все попытки воздействия на начальника СМУ-4 были исчерпаны, руководство треста приняло решение о его замене. Одновременно отделу кадров треста было поручено подобрать кандидатуры на должность начальника СМУ-4.

Информация о кандидатах на выдвижение

Отделом кадров предложено четыре кандидатуры: трое из них – Дмитриев, Еремин, Жилин – работают в этом же тресте, а четвертый – Зверев – начальник соседнего СМУ треста промышленного строительства, изъявивший желание перейти на работу в связи с получением квартиры в находящемся неподалеку доме.

Дмитриев – по образованию инженер-строитель, ему 46 лет, в управлении восемь лет работал прорабом, до этого был мастером. В настоящее время – заместитель начальника СМУ-4, непосредственно отвечает за организацию материально-технического снабжения и условия труда. Внешне он словно стесняется быть строгим, не желая хоть как-то обидеть подчиненного. Вежливый, общительный, с удовольствием участвует в организации экскурсий, загородных поездок, посещений театра.

Еремин – старший прораб участка, ему 42 года, окончил высшее учебное заведение, по специальности инженер-механик, работал механиком, после чего перешел на должность прораба. Требовательный и исполнительный работник. Непроизводительных затрат своего времени не допускает. Всегда подтянут и опрятен, серьезен и немногословен. Он официален в своих отношениях с рабочими, принципиален и нетерпим к недобросовестным работникам, иногда конфликтует с вышестоящим руководством. У него на участке редки случаи нарушения трудовой и производственной дисциплины. Он поддерживает инициативу, добивается претворения в жизнь новых идей, настойчив и энергичен. Свободное время чаще всего отдает семье, любит шахматы. Общественных поручений не имеет.

Жилин – прораб СМУ-4, ему 28 лет. Как только получил специальность инженера-строителя, сразу был направлен в трест, где ему предложили должность мастера участка, затем прораба СМУ-4. Целеустремленный и энергичный, он действует смело и темпераментно. Решения принимает быстро, хотя и не всегда удачные. Прислушивается к советам рабочих. Читает отечественную и зарубежную литературу. Охотно делится своими знаниями с рабочими. Ему свойственно желание сделать свое дело как можно лучше. Если его убедили в неправоте, спор свой прекращает. Ему до всего есть дело. Если в СМУ возникают трудности, он старается их устранить. Пытается помочь в вопросе материально-технического снабжения управления ручными и механизированными инструментами. Может смело выступить с критикой на собрании. В обеденный перерыв играет в шахматы, инициатор туристических походов. Рабочие его не только уважают, но и любят. Жилин хороший семьянин, трогательно относится к жене и детям. Участвует в общественной работе, член совета молодых специалистов.

Зверев – инженер-экономист, ему 49 лет. В течение 10 лет работал в планово-экономическом отделе небольшого строительного управления, затем начальником участка и заместителем начальника этого управления. Последние пять лет руководит СМУ другого треста, умело принимает управленческие решения.

Порядок ведения деловой игры.

Участники деловой игры

Деловая игра – ролевая. Предусматривается порядок проведения совещания конкурсной комиссии. Исходя из этого между участниками деловой игры роли распределяются следующим образом.

1. Председатель конкурсной комиссии — руководитель игры	1 человек	
	<u>1-я команда</u>	<u>2-я команда</u>
2. Вышестоящий руководитель (управляющий трестом)	1 человек	1 человек
3. Главный инженер треста	1 человек	1 человек
4. Председатель профкома треста	1 человек	1 человек
5. Начальник отдела кадров треста	1 человек	1 человек
6. Начальники цехов, участков, мастера	4 человека	4 человека
7. Бригадир	4 человека	4 человека
Итого:	12 человек	12 человек

Для удобства игры главный ведущий и ведущие команд заполняют форму 3 – таблицу распределения ролей в игре.

Этапы проведения деловой игры

В ходе проведения игры выделяют следующие этапы:

- 1) введение в игру;
- 2) формирование групп и распределение ролей;
- 3) ознакомление с описанием производственной обстановки;
- 4) изучение информации о кандидатах на выдвижение на должность начальника СМУ;
- 5) первые выборы тайным голосованием и подсчет голосов;
- 6) анализ и обсуждение соответствия кандидатов на выдвижение общим требованиям к руководителю и производственной обстановке, сложившейся в СМУ-4;
- 7) второе тайное голосование и окончательный подсчет голосов;
- 8) подведение итогов деловой игры.

Правила ведения игры

Основу замысла игры составляет принцип состязательности. В связи с этим и с учетом поставленных задач необходимо выделить следующие основные правила игры:

- 1) количество участников игры не должно превышать рекомендованного количества;
- 2) каждый участник имеет право высказывать свое мнение в любое время, но не перебивая других;
- 3) при заполнении матриц оценки кандидатов (формы 1, 2) с точки зрения соответствия общим требованиям и производственной обстановке участники имеют право в своих рабочих матрицах (в скобках) поставить свой балл, если он отличается от общепринятого;

- 4) степень предпочтения кандидатов определяется по четырехбалльной системе:
 - наиболее предпочтительная – 1,
 - наименее предпочтительная – 4;
- 5) сумма мест по каждой строчке матриц оценки кандидатов должна в любом случае быть равна 10;
- 6) в случае затруднения с распределением баллов предпочтения между кандидатами на должность по какому-либо критерию оценки участник имеет возможность поставить дробный балл;
- 7) в конце игры любой ее участник имеет право высказать свое мнение по ее итогам и предложить свои варианты кадровой расстановки управленческого персонала СМУ.

Подведение итогов деловой игры

Для подведения итогов из числа участников игры выбираются члены счетной комиссии (два-три человека).

Подведение итогов игры основано на методе тайного голосования, когда осуществляются два типа действий:

- заполнение участниками игры формы 4 – бюллетеня для тайного голосования;
- подсчет результатов тайного голосования.

Существует несколько методов подсчета голосов: арифметическое большинство, преимущественное большинство, по степени предпочтения.

Для подведения итогов и удобства работы счетной комиссии предусмотрена специальная таблица (табл. 3).

Данные указания предусматривают и более объективный метод подсчета результатов голосования с учетом оценки рангов и значимости качеств хозяйственных руководителей.

С этой целью при заполнении матрицы оценки соответствия кандидатов на выдвижение общим требованиям к руководителю присужденное место по фактору делится на коэффициент, представляющий собой значимость данного фактора в долях. Оценочные величины рангов и значимости качеств хозяйственных руководителей даны в табл. 4.

Задания и инструкции к деловой игре

В ходе деловой игры участникам предлагается:

- 1) изучить теоретический минимум (Приложение 1);
- 2) ознакомиться с основными положениями игровой модели;
- 3) ознакомиться с описанием производственной ситуации;
- 4) изучить информацию о кандидатах на выдвижение;
- 5) заполнить карточку-форму для тайного голосования;
- 6) определить, какими качествами должен обладать начальник СМУ;
- 7) оценить претендентов с точки зрения соответствия общим требованиям к руководителю. Заполнить матрицу (см. табл. 1). Оценить претендентов с точки зрения соответствия производственной обстановке. Заполнить матрицу (см. табл. 2);
- 8) определить, кто из претендентов наиболее соответствует должности начальника СМУ, рекомендовать его кандидатуру для заключения контракта;
- 9) заполнить карточку-форму для вторичного тайного голосования;
- 10) дать предложения по окончательному формированию руководящего управленческого персонала СМУ.

Инструктаж для руководителя

1. Деловая игра проводится после изучения теоретического минимума.
2. Перед началом игры на учебной доске вычерчиваются матрицы соответствия кандидатов на выдвижение общим требованиям к руководителю и производственной обстановке в трудовом коллективе.
3. Раздается методический материал.
4. Руководитель формирует команды, распределяя роли.
5. Заполняется таблица распределения ролей.
6. После изучения производственной ситуации руководители команд раздают карточки-формы для первого тайного голосования.
7. По завершении голосования участники игры заполняют матрицы с учетом распределения ролей и обосновывают выбор кандидатуры для заключения контракта.
8. По ходу выступления участников руководители команд заполняют матрицы, вычерченные на доске.
9. После вторичного тайного голосования и подсчета голосов руководитель дает обоснование окончательного решения, останавливаясь на наиболее интересных выступлениях участников, а также анализируя основные ошибки в доводах выступающих.

Форма 1

1.1.1. Классификация и критерии профессиональной оценки качеств руководителя трудового коллектива

№ пп.	Критерии первого уровня	Содержание критерия
1	Профессиональная компетентность	Наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления трудовым коллективом на конкретной должности
2	Организаторские качества	Взаимоотношения с людьми
3	Политическая культура	Умение понимать и учитывать в работе интересы личности, трудового коллектива и всего общества
4	Деловитость	Отношение к делу
5	Моральные качества	Нравственность и культура поведения
6	Работоспособность	Способность к напряженной творческой работе в течение длительного времени

1.1.2. Профессиональная компетентность

№ пп.	Критерии второго уровня	Критерии третьего уровня
1	Управленческая культура (система управленческих знаний и умений)	Профессиональные знания в области теории и методов управления трудовым коллективом, в том числе на конкретной должности руководителя Знания: условий, техники, технологии и организации производства; психологии; педагогики; социологии; делопроизводства; владение техникой личной работы; владение вычислительной и организационной техникой
2	Экономическая культура	Знания: экономической теории; конкретной экономики; планирования; статистики; финансирования и кредитования; умение пользоваться экономическими методами управления в условиях рыночной экономики
3	Правовая культура	Знания: государственного права; административного права; трудового права
4	Опыт руководства	Производственный опыт; опыт руководства на конкретной должности руководителя трудового коллектива; широта информированности, научный кругозор

1.1.3. Организаторские качества руководителя

№ пп.	Критерии второго уровня	Критерии третьего уровня
1	Умение организовать трудовую деятельность коллектива	Способность делегировать полномочия; проверка исполнения Умение пользоваться организационно-распорядительными методами руководства
2	Умение контактировать с людьми	Умение опираться на коллектив Умение строить отношения с подчиненными Умение строить отношения с руководителями Умение строить отношения с коллегами, другими категориями работников Умение подбирать кадры Умение увлечь людей Умение быть воспитателем, действовать не силой приказа, а убеждением Общительность
3	Личная привлекательность в коллективе	Умение завоевать авторитет и доверие. Уверенность в себе Наличие чувства юмора

1.1.4. Политическая культура

№ пп.	Критерии второго уровня	Критерии третьего уровня
1	Общая политическая культура	Знание политической обстановки и умение в ней разбираться Опыт общественно-политической деятельности Интернационализм Общественная активность Активная общественная позиция Способность отстаивать свою точку зрения Принципиальность Умение вести дискуссию Терпимость к различным точкам зрения
2	Отношение к интересам трудового коллектива и личности работника	Преданность трудовому коллективу Умение осуществлять воспитание в трудовом коллективе Органическая связь с массами, умение и желание учиться у масс Требовательность к себе и подчиненным Способность критически оценивать достигнутые результаты Умение строить правильные отношения с органами самоуправления Умение правильно относиться к критике в свой адрес в коллективе

№ пп.	Критерии второго уровня	Критерии третьего уровня
3	Отношение к общенародным интересам	Постоянная забота об общенародных интересах Способность не терять из виду социальные последствия хозяйствования Чувство долга перед страной Ответственность перед обществом Соблюдение государственной дисциплины

1.1.5. Деловитость руководителя

№ пп.	Критерии второго уровня	Критерии третьего уровня
1	Умение аналитически мыслить (стратегия действия)	Общий интеллект Жизненная мудрость Рассудительность Умение: генерировать идеи; видеть и учитывать перспективу; ставить и формулировать задачи; выделять главное; находить кратчайшие пути решения проблем; анализировать и делать выводы; принимать решения
2	Предприимчивость (тактика действия)	Деловая активность Самообладание Инициативность Находчивость Смелость и решительность Умение и желание рисковать Оперативность Умение постоянно учитывать изменяющиеся условия Практичность Бережливость Деловая хватка Наличие здравого смысла Умение увязывать планы с реальными условиями Наличие чувства нового Творческий подход к делу (нестандартность мышления) Целеустремленность Стремление выполнять работу наилучшим образом Постоянное стремление к самосовершенствованию Способность доводить начатое дело до конца

1.1.6. Моральные качества руководителя

№ пп.	Критерии второго уровня	Критерии третьего уровня
1	Морально-нравственные качества (духовность)	Порядочность Честность Добросовестность Трудолюбие Мужество Благородство Скромность Независимость Достоинство Милосердие
2	Морально-этические качества (культура поведения)	Справедливость Вежливость Терпимость Уравновешенность и выдержанность Чуткость Внимательность к подчиненным Благожелательность Доброта Тактичность Приветливость Располагающий к себе внешний вид Опрятность и эlegantность

1.1.7. Работоспособность руководителя

№ пп.	Критерии второго уровня	Критерии третьего уровня
1	Физиологические качества (способность организма выдерживать длительные физические эмоции, нервные нагрузки и перегрузки)	Хорошее здоровье Соответствующий возраст Тренированность нервной системы
2	Эмоционально-волевые качества (психологические устои личности руководителя, желание хорошо работать)	Воля Упорство в работе Удовлетворенность результатами работы Увлеченность трудом (призвание) Преданность работе и коллективу Семейное благополучие Жизнерадостность Оптимизм

Форма 2

Содержание производственных требований к качествам руководителя производства и трудового коллектива

№ пп.	Критерии первого уровня	Критерии второго уровня
1	2	3
1	Организация эффективной системы управления	1.1. Организационно-функциональная структура 1.2. Организация работы аппарата управления, функциональных служб 1.3. Распределение функций в системе управления 1.4. Должностные инструкции
2	Обеспечение стабильного экономического положения	2.1. Прибыльность и рентабельность 2.2. Производительность труда 2.3. Выполнение плана по выпуску законченной продукции и по номенклатуре заказанных изделий 2.4. Материальное стимулирование труда 2.5. Финансовое состояние 2.6. Умение планировать работу в условиях рыночной экономики 2.7. Экономическая подготовка производства 2.8. Аренда, акционерные общества и другие формы хозяйствования
3	Организация производства	3.1. Материально-техническое обеспечение 3.2. Внешние связи 3.3. Планирование производства 3.4. Инженерная подготовка производства 3.5. Обеспечение технической и проектно-сметной документацией 3.6. Современная техническая политика
4	Технология производства и организации труда	4.1. Формирование бригад. 4.2. Внедрение передовых методов организации труда 4.3. Подготовка и аттестация рабочих мест 4.4. Использование технологических карт и карт трудовых процессов 4.5. Подготовка и повышение квалификации рабочих кадров 4.6. Организация состязательности в бригадах
5	Условия труда	5.1. Механизация ручного труда 5.2. Санитарно-гигиенические условия 5.3. Санитарно-бытовые условия 5.4. Общественное питание

1	2	3
		5.5. Режимы труда и отдыха 5.6. Охрана труда и техника безопасности 5.7. Противопожарная безопасность
6	Жилищно-бытовые условия	6.1. Обеспечение жильем, детскими садами и яслями 6.2. Обеспечение транспортом 6.3. Коммунальное обслуживание
7	Морально-психологический климат	7.1. Авторитет руководителя 7.2. Умение убеждать 7.3. Наставничество 7.4. Культурно-массовая работа и спорт 7.5. Организация отдыха 7.6. Текучесть кадров 7.7. Удовлетворенность работой
8	Трудовая дисциплина и исполнительская дисциплина	8.1. Контроль исполнения решений 8.2. Требовательность к подчиненным

Форма 3

Матрица распределения ролей в деловой игре

№ пп.	Роли, исполняемые участниками игры	Исполнители (ф.,и.,о.), кол-во	
		1-я команда	2-я команда
1	Председатель конкурсной комиссии		1
2	Управляющий трестом	1	1
3	Главный инженер	1	1
4	Начальник отдела кадров треста	1	1
5	Председатель профкома треста	1	1
6	Начальники участков, прорабы, мастера, инженеры	4	4
7	Бригадиры	4	4

Таблица 1

Матрица оценки кандидатов на выдвижение общим требованиям к руководителю

№ пп.	Общие требования к руководителю производственного коллектива (критерии профессиональной оценки)	Кандидаты на выдвижение			
		Дмитриев	Еремин	Жилин	Зверев
1	Профессиональная компетентность				
2	Организаторские качества				
3	Деловитость				
4	Политическая культура				
5	Моральные качества				
6	Работоспособность				
Итого (сумма мест):					

Таблица 2

Матрица соответствия кандидатов на выдвижение производственной обстановке в трудовом коллективе

№ пп.	Классификация основных групп производственных требований к руководителю	Кандидаты на выдвижение			
		Дмитриев	Еремин	Жилин	Зверев
1	Организация эффективной системы управления				
2	Обеспечение стабильного экономического положения производственного коллектива				
3	Организация производства				
4	Технология производства и организация труда				
5	Условия труда				
6	Жилищно-бытовые условия				
7	Морально-психологический климат				
8	Трудовая и исполнительская дисциплина				
Итого (сумма мест):					

Форма бюллетеня для тайного голосования членов конкурсной комиссии

Бюллетень для тайного голосования

Фамилия кандидата на выдвижение	Степень предпочтения
Дмитриев	
Еремин	
Жилин	
Зверев	

Примечания: Степени предпочтения наиболее подходящему, по вашему мнению, кандидату – 1, менее подходящему – 2, еще менее подходящему – 3, наименее подходящему – 4.

Таблица 3

Таблица для подсчета результатов тайного голосования

№ пп.	Кандидаты на выдвижение (ф,и,о.)	Кол-во голосов, отданных кандидатам на выдвижение по степени предпочтения (баллы)				Итого сумма баллов	Место, занятое по минимальной сумме баллов
		1-е место	2-е место	3-е место	4-е место		
1	Дмитриев	$n_1^1 = b_1^1 \times 1$	$n_1^2 = b_1^2 \times 2$	$n_1^3 = b_1^3 \times 3$	$n_1^4 = b_1^4 \times 4$	$N_1 = \sum_j b_1^j$	
2	Еремин	$n_2^1 = b_2^1 \times 1$	$n_2^2 = b_2^2 \times 2$	$n_2^3 = b_2^3 \times 3$	$n_2^4 = b_2^4 \times 4$	$N_2 = \sum_j b_2^j$	
3	Жилин					$N_3 = \sum_j b_3^j$	
4	Зверев					$N_4 = \sum_j b_4^j$	

Формулы для подсчета:

$$n_i^j = b_i^j j; (1)$$

$$N_i = \sum_j b_i^j. (2)$$

Таблица 4

Итоговые результаты опроса по оценке рангов и значимости качеств хозяйственных руководителей

№ пп.	Эксперты	Факторы						Сумма рангов, весов
		Политическая культура	Профессиональная компетентность	Деловитость	Организа-торские качества	Моральные качества	Работоспособность	
1	Результирующие ранги	III N_1	I N_2	IV N_3	II N_4	V N_5	VI N_6	$21 = \sum N_i$ S_0
2	Средний ранг экспертизы	2,34 X_1	2,12 X_2	4,06 X_3	2,59 X_4	4,25 X_5	5,22 X_6	$\sum X_i = 21$ S_0
3	Вес фактора, %	19,1 Y_1	23,0 Y_2	13,8 Y_3	19,7 Y_4	13,2 Y_5	11,2 Y_6	$Z_n^{\%} = 100\% = \sum Y_i$
4	Вес фактора, в долях	0,19 P_1	0,23 P_2	0,14 P_3	0,20 P_4	0,13 P_5	0,11 P_6	$Z_n = 1,0 = \sum P_i$

Факторы:

N – кол-во факторов (объектов);

X_i – средний ранг i -го фактора;

Y_i – вес i -го фактора, %;

P_i – вес i -го фактора, в долях.

Условные обозначения:

S – сумма рангов;

$Z_n^{\%}$ – сумма весов, %;

Z_n – сумма весов, в долях.

Анкета оценки деловой игры

Оцените, пожалуйста, свою удовлетворенность игрой, исходя из следующих критериев:

- 1 – игрой совершенно не удовлетворен;
- 2 – игрой слабо удовлетворен;
- 3 – игрой в целом удовлетворен;
- 4 – игрой доволен;
- 5 – игрой очень доволен.

Обведите кружком соответствующий балл или подчеркните соответствующий ответ.

Приложение 1

Должностные обязанности и квалификационная характеристика руководителя строительной организации

Должностные обязанности. Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью. Обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных фондов, соблюдение правильного соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платой. Проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению научной организации труда, аттестации и рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда, а также по повышению рентабельности производства, снижению трудоемкости и себестоимости продукции. Организует планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности управления, работу по развитию и укреплению хозрасчета, улучшению нормирования труда, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования, обобщению и распространению передовых приемов и методов труда, изучению и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта конструирования и технологии производства аналогичной продукции, развитию изобретательства и рационализации. Обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств и соблюдение графиков их ремонта, безопасные и здоровые условия труда, а также предоставление работающим льгот по условиям труда. Координирует работу мастеров и цеховых служащих. Осуществляет подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку и рациональное использование. Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка. Представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия. Создает условия для проявления творческой инициативы и активности работающих в достижении высоких результатов работы. Оказывает поддержку и обеспечивает распространение творческих починов и начинаний, проводит воспитательную работу в коллективе.

Должен знать. Постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности управления, перспективы развития (технического) цеха, предприятия, технические требования, предъявляемые к продукции управления, технологию ее производства, оборудование цеха и правила его эксплуатации, порядок и методы технико-экономического и производственного планирования, методы хозяйственного расчета, действующее положение по оплате труда и формы материального стимулирования, передовой отечественный и зарубежный опыт в области производства аналогичной продукции, основы экономики, организации труда, производства и управления; основы трудового

законодательства, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Квалификационные требования. Высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее трех лет или среднее специальное образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее пяти лет.

2.2. Тест «Современный ли вы руководитель?»

Развитие качеств современного руководителя является важнейшей составной частью подготовки менеджеров как в системе обучения и повышения квалификации, так и в процессе самообразования. Существенную помощь в развитии и оценке этих качеств может оказать метод активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК).

Оценку степени развития своих управленческих качеств студентам целесообразно осуществлять в три этапа.

Первый этап. В тестах отметьте наиболее значительные, с вашей точки зрения, качества руководителя. Для этого поставьте в графе «В» (важность) против каждого качества оценку ее важности по пятибалльной системе (или 0 при полном отсутствии качества). Если отдельные позиции покажутся вам несущественными, поставьте в графе низкий балл. Однако подумайте, в каких условиях и для какого типа руководителей они могут пригодиться.

Второй этап. Во второй графе «И» (исполнение) проставьте оценку своего соответствия данному качеству по пятибалльной системе (или 0 при отсутствии качества).

Третий этап. Подведение итогов тестирования. Результатом тестирования по МАСТАК является сумма баллов, отражающая количественную оценку степени развития тех или иных качеств руководителя.

Можно применить и другой метод для самооценки собственных качеств. Сравнив представленные вами оценки в графах «В» и «И», вы увидите небольшие несовпадения. Это позволит вам выявить те факторы, на которые следует обратить особое внимание в процессе самоподготовки и повышения уровня своих качеств.

Тест состоит из следующих блоков:

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) организаторские качества;
- 3) деловитость;
- 4) нравственные качества;
- 5) политическая культура;
- 6) работоспособность;
- 7) интегральная оценка качеств руководителя.

Рассмотрим каждый блок.

1. Профессиональная компетентность

Формирование профессиональной компетентности – важнейшая составная часть подготовки руководителя в процессе как специального обучения, так и самообразования.

Профессиональная компетентность руководителя может быть охарактеризована следующими основными критериями:

- организационно-управленческая культура;
- экономическая культура;
- правовая культура;

- опыт руководства;
- опыт предпринимательства.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

1.1. Организационно-управленческая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Профессиональные знания в области теории и практики организации и управления производством и трудовым коллективом		

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
2	Овладение знаниями технологии, техники и условий производства		
3	Знания в области психологии		
4	Знания в области педагогики, педагогическая культура		
5	Знания в области социологии		
6	Знание делопроизводства		
7	Овладение техникой личной работы		
8	Знания в области современного информационного обеспечения		
	ИТОГО:		

1.2. Экономическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Знание экономической теории		
2	Развитие экономического мышления		
3	Овладение экономическими методами управления		
	ИТОГО:		

1.3. Правовая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Знание права		
2	Способность применять правовые знания в реальных условиях		
3	Соблюдение законности		
4	Участие в повышении правовой культуры подчиненных		
5	Способность участвовать в правотворческой деятельности		
	ИТОГО:		

1.4. Опыт руководства (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Управленческие умения		
2	Управленческие навыки		
3	Опыт руководства на конкретной должности в трудовом коллективе		
4	Производственный опыт		
	ИТОГО:		

1.5. Опыт предпринимательства (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Опыт частного предпринимательства		
2	Опыт коллективного предпринимательства		
3	Опыт руководства предприятием в условиях рыночной экономики		
	ИТОГО:		

2. Организаторские качества

Организаторские способности руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

- тяга к лидерству;
- умение контактировать с людьми (коммуникабельность);
- умение организовывать совместную трудовую деятельность коллектива;
- личный авторитет.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

2.1. Тяга к лидерству (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Внутренняя потребность к лидерству		
2	Стремление быть вожаком		
	ИТОГО:		

2.2. Умение контактировать с людьми (коммуникабельность) (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Умение опираться на коллектив, контактировать с подчиненными, коллегами, руководителями		
2	Умение подбирать кадры		
3	Умение увлечь людей		
4	Умение действовать не силой приказа, а убеждением, быть воспитателем		
	ИТОГО:		

2.3. Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Умение делегировать полномочия		
2	Умение проверять исполнение		
3	Умение пользоваться организационно-распорядительными методами		
	ИТОГО:		

2.4. Личный авторитет (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Экстравертность (открытость)		
2	Умение завоевывать авторитет и доверие		
3	Уверенность в себе		
4	Наличие чувства юмора		
5	Обаяние, симпатичность		
	ИТОГО:		

3. Деловитость

Понятие «деловой человек» можно рассматривать в широком и узком смыслах.

В *широком* смысле это человек, имеющий собственное дело, т. е. предприниматель. Он знает и что делать, и как делать; иницирует идеи, определяет стратегию действий, превращает их в жизнь. Это может быть фермер, арендатор, кооператор, владелец какого-то частного предприятия и пр. К ним в определенном смысле можно отнести хозяйственных руководителей, менеджеров, работающих в условиях, близких к рыночным.

Человек, стремящийся к предпринимательству, может рассчитывать на успех, если он профессионально компетентен, обладает организаторскими, административными способностями, характеризуется деловитостью, высокой политической культурой, нравственностью и работоспособностью.

Более *узкое*, конкретизированное понимание понятия делового человека исходит из наличия у него хороших деловых качеств, суммируемых как деловитость. Такие люди хорошо вписываются в любой предпринимательский коллектив. Без деловитости не может быть предпринимательства, настоящего дела.

Деловитость включает три основных компонента:

- умение стратегически мыслить (стратегия личности);
- предприимчивость (тактика деятельности);
- личная организованность.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

3.1. Умение стратегически мыслить (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Общий интеллект		
2	Жизненная мудрость		
3	Умение анализировать и делать выводы (рассудительность)		
4	Умение генерировать идеи		
5	Умение видеть перспективу		
6	Умение ставить и формулировать задачи, выделять главное		
7	Умение находить кратчайшие пути решения проблемы		
8	Умение принимать правильные решения		
	ИТОГО:		

3.2. Предприимчивость (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Деловая активность		
2	Стремление к самовыражению, самореализации		
3	Инициативность		
4	Самообладание		
5	Находчивость		
6	Смелость		
7	Решительность		
8	Умение и желание оправданно рисковать		
9	Оперативность		
10	Гибкость (умение постоянно учитывать изменяющиеся условия)		
11	Практичность		

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
12	Бережливость		
13	Деловая хватка		
14	Наличие здравого смысла		
15	Умение увязывать планы с реальными условиями		
16	Наличие чувства нового, творческий подход к делу		
17	Целеустремленность, напористость		
18	Стремление выполнить свою работу наилучшим образом		
19	Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию		
20	Способность доводить начатое дело до конца, стремление к конечной цели		
21	Умение проигрывать, не падать духом при неудачах		
	ИТОГО:		

3.3. Личная организованность (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Обязательность, умение держать слово		
2	Пунктуальность		
3	Самодисциплина		
4	Умение эффективно и рационально использовать свое время		
5	Желание и способность жить и действовать по системе		
	ИТОГО:		

4. Нравственные качества

Самооценка нравственных качеств помогает хозяйственному руководителю совершенствовать их в процессе своей деятельности; ее целесообразно использовать при выдвижении резерва на руководящие посты, аттестации кадров, а также в системе повышения квалификации руководящих работников и специалистов. Нравственные качества руководителя можно разделить на две основные группы:

- духовные качества;
- культура поведения.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

4.1. Духовные качества (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Порядочность		
2	Честность		
3	Милосердие		
4	Добросовестность		
5	Мужество		
6	Благородство		
7	Скромность		
8	Независимость		
9	Достоинство		
	ИТОГО:		

4.2. Культура поведения (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Высокая внутренняя культура		
2	Тактичность		
3	Терпимость		
4	Доброта		
5	Приветливость		

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
6	Чуткость и внимательность		
7	Благожелательность		
8	Уравновешенность и выдержанность		
9	Располагающий к себе внешний вид, опрятность, элегантность		
	ИТОГО:		

5. Политическая культура

Политическую культуру руководителя можно разделить на три основные группы:

- общая политическая культура;
- умение понимать и учитывать общественные интересы;
- умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

5.1. Общая политическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Знание политической обстановки и умение в ней разбираться		
2	Опыт общественной и политической деятельности		
3	Интернационализм		
4	Общественная активность		
5	Активная жизненная позиция		
6	Способность отстаивать свою точку зрения		
7	Умение вести дискуссию		
8	Терпимость к различным точкам зрения		
	ИТОГО:		

5.2. Умение понимать и учитывать общественные интересы (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Постоянная забота об общенародных, государственных интересах		
2	Способность не терять из виду воспитательные последствия хозяйствования		
3	Чувство долга перед страной		
4	Ответственность перед обществом		
5	Соблюдение государственных законов		
	ИТОГО:		

5.3. Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Преданность трудовому коллективу		
2	Умение осуществлять воспитание в трудовом коллективе		
3	Органическая связь с массами, умение и желание учиться у масс		
4	Требовательность к подчиненным		
5	Способность критически оценивать достигнутые результаты		
6	Умение правильно воспринимать критику в свой адрес со стороны коллектива		
	ИТОГО:		

6. Работоспособность

Работоспособность – одно из важнейших качеств современного руководителя. Работоспособность руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

- физический потенциал;
- эмоционально-волевой потенциал.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

6.1. Физический потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Физические нагрузки		
2	Правильное питание		
3	Хороший сон		
4	Закаливание		
5	Водно-питьевой режим		
6	Правильное дыхание		
7	Использование успокаивающих цветовых сочетаний		
8	Незлоупотребление алкоголем		
9	Незлоупотребление курением		
10	Состояние здоровья соответственно возрасту		
	ИТОГО:		

6.2. Эмоционально-волевой потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Упорство в работе		
2	Чувство долга		
3	Стимулирование волевых качеств		
4	Увлеченность работой		

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
5	Семейное благополучие		
6	Оптимизм и жизнерадостность		
7	Широта увлечений		
8	Умение расслабляться		
9	Тренированность нервной системы		
10	Гигиена умственного труда (режим труда, отдыха, питания, учет биоритмов)		
	ИТОГО:		

2.3. Тест «Можете ли вы быть руководителем?»

Умение руководить очень важно как для бизнеса, так и для менеджмента. Это искусство состоит из двух составляющих – способности увидеть, что нужно сделать, и способности сообщить об этом остальным.

Этот тест поможет вам оценить наличие у вас таланта руководителя.

Подберите наиболее подходящий ответ [15, с. 161]:

1. Основной принцип в распределении обязанностей – это:

А. Передать другим по возможности большую часть обязанностей.

- Б. Убедиться, что вам известны все детали.
В. Утверждать все принятые решения.
Г. Делать все самому.
2. Ваш подчиненный (сотрудник, родственник) обдумал проблему, но не смог ее решить. Вы:
- А. Подскажете ему решение.
Б. Поможете ему найти решение самостоятельно.
В. Предложите несколько решений на выбор.
3. Нужно хвалить сделанную работу:
- А. Только если она этого заслуживает.
Б. Никогда, чтобы люди не зазнавались.
В. Часто, даже незаслуженно, чтобы поощрить людей.
4. Если вы ошиблись и ваш подчиненный это знает, вы:
- А. Открыто признаете ошибку.
Б. Обвините кого-то другого.
В. Воспользуетесь случаем преподать другим урок.
5. Ответьте «да» или «нет».
- А. Я часто составляю списки дел для себя и других.
Б. Я обычно делаю какую-то работу сам, прежде чем дать такое же задание другому.
В. Я считаю, что хороший начальник должен постоянно следить за своими подчиненными.
- Г. Я считаю, что люди на руководящих должностях должны вести себя так же, как их подчиненные, чтобы возникло чувство коллективизма.
6. В течение 7 сек ответьте, какой из четырех прямоугольников (рис. 1) разделен на большее количество частей.

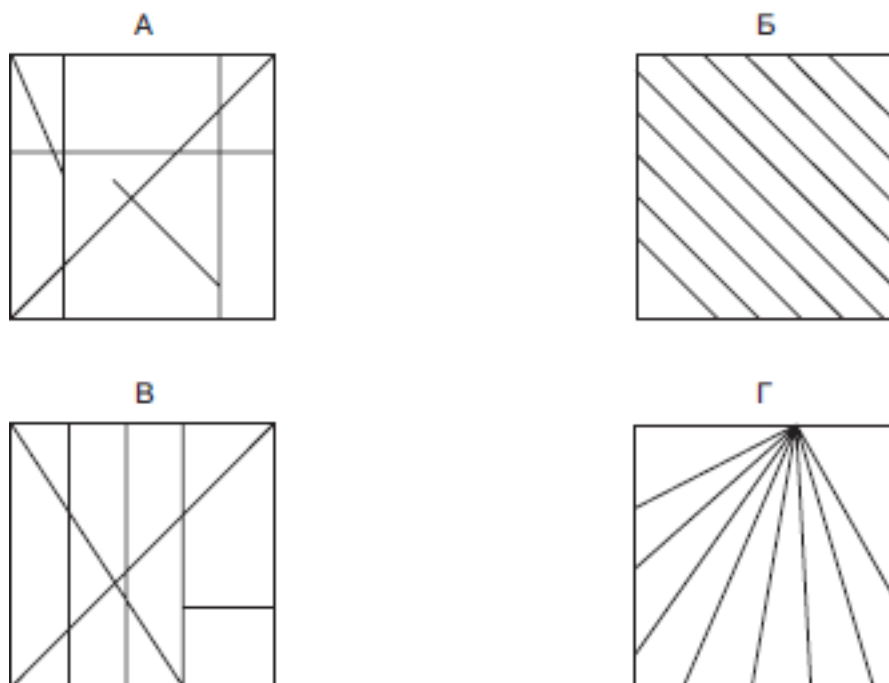


Рис. 1

2.4. Тест «Ваши деловые качества»

Ответьте «да» или «нет».

1. Вы склонны детально беседовать со своими коллегами по работе больше, чем со своими друзьями.
2. Вы очень пунктуальны.
3. Вы предпочитаете отдыхать в субботу после полудня, а не в воскресенье.
4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете.
5. Вы тщательно планируете свое времяпрепровождение.
6. Вы раздражаетесь, когда ваши друзья заставляют вас ждать.
7. Ваши друзья считают, что с вами легко ладить.
8. Работая, вы часто забываете о близких.
9. Вы находите время для работы даже в самых трудных условиях.
10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия.
11. Вам нравится болтать в перерывах между совещаниями.
12. Ваши друзья занимаются примерно таким же делом, как и вы.
13. Вы стараетесь работать, даже когда бываете нездоровы.
14. Все, что вы читаете, относится к сфере вашей трудовой деятельности.
15. Вы остаетесь на работе позднее, чем ваши коллеги.
16. Просыпаясь ночью, вы думаете о работе.
17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было неурядиц.
18. В играх вы такой же азартный, как и на работе.
19. Отдых вам быстро надоедает.
20. В дни отдыха вы часто готовитесь к трудовой неделе.

2.5. Тест «Ваша коммуникабельность»

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

1. Находясь в купе или салоне самолета, вы предпочитаете:
 - а) обычно молчать, не вступая в контакты с соседями;
 - б) контактировать по необходимости, но без охоты;
 - в) инициативно вступать в контакты без всяких затруднений;
 - г) делиться с незнакомыми своими сокровенными мыслями.
2. Вы поддерживаете отношения с друзьями, родственниками, предпочитая:
 - а) редкие визиты (3–4 раза в год);
 - б) более частые визиты (5–10 раз в год);
 - в) регулярные взаимные посещения (чаще одного раза в месяц);
 - г) еженедельные и более частые визиты.
3. Сколько поздравительных открыток вы получаете в год?
 - а) 1–5;
 - б) 6–10;
 - в) 11–15;
 - г) 16–20 и более.
4. Если вы уже закончили школу (вуз), то судьба скольких ваших товарищей по учебе известна вам подробно?
 - а) 1–3;
 - б) 4–10;
 - в) 11–15;

- г) 16–20 и более.
5. В среднем у вас уходит на телефонный разговор:
- а) 1–3 мин;
 - б) 4–5 мин;
 - в) 6–10 мин;
 - г) от 15 мин и более.
6. Читая (или прочитав) новую книгу, вы обычно:
- а) обдумываете прочитанное;
 - б) отвечаете на вопросы о прочитанном, но неохотно;
 - в) охотно отвечаете на вопросы о прочитанном;
 - г) по своей инициативе делитесь впечатлениями.
7. Во время киносеанса, спектакля, концерта вы обычно:
- а) не любите, чтобы при вас кто-то выражал свои впечатления;
 - б) терпимо относитесь к этому, вам это бывает интересно;
 - в) иногда перебрываетесь репликами со знакомыми;
 - г) не можете все время сидеть молча, стараетесь выражать свое мнение почаще.
8. Встречаясь на улице со знакомыми, вы:
- а) если нет срочных дел к ним, киваете и проходите мимо;
 - б) отвечаете на приветствие и обмениваетесь краткими репликами;
 - в) не замечаете, кто поздоровался первым, охотно узнаете о новостях;
 - г) первым останавливаетесь, здороваясь, расспрашиваете, рассказываете о себе.
9. Возвращаясь домой после работы (учебы), вы предпочитаете:
- а) молчать;
 - б) кратко отвечать на вопросы;
 - в) расспрашивать своих домашних о новостях, но без охоты, формально;
 - г) заинтересованно расспрашивать и рассказывать о себе.
10. Находясь в чужом городе (незнакомом районе) и разыскивая нужное вам учреждение, адрес которого вы не знаете (известно только, что оно должно быть где-то недалеко от остановки автобуса, на которой вы вышли), вы обычно предпочитаете:
- а) обойти близлежащие улицы, самостоятельно разыскивая нужное вам учреждение;
 - б) определить среди прохожих («на глаз») местного жителя, задать ему вопрос, а в случае неудовлетворительного ответа продолжать самостоятельный поиск;
 - в) останавливать прохожих просьбой о помощи, но испытываете при этом чувство неловкости;
 - г) прибегать к помощи прохожих, не испытывая смущения.
11. Во время прогулки по городу, парку, за городом вы предпочитаете:
- а) одиночество;
 - б) общество одного человека;
 - в) общество нескольких друзей или близких;
 - г) множество людей (коллективные вылазки, культпоходы и пр.).
12. Заметив на знакомом (близком, родственнике) обновку, вы:
- а) оцениваете ее молча;
 - б) высказываете мнение, если спрашивают;
 - в) по своей инициативе высказываете мнение;
 - г) расспрашиваете о цене, о том, где обновка приобретена, комментируете свои впечатления.
13. При чтении художественной литературы вы обычно:
- а) предпочитаете короткое стихотворение, новеллу;
 - б) цикл стихов, сборник новелл;

в) не обращаете внимания на жанр – лишь бы было интересно;
г) читаете обстоятельные романы и поэмы, которые заслужили авторитет критики, значительны по теме и пр.

14. Попав случайно в незнакомую компанию, вы:

а) чувствуете себя чрезвычайно стесненно, хотите уйти;

б) контактируете, но без особого желания;

в) рады новым знакомствам;

г) чрезвычайно рады новым людям, стараетесь узнать о них подробно и показать себя с лучшей стороны.

15. Если вы пишете стихи, рассказы, дневники и пр., то вы обычно:

а) не делитесь написанным ни с кем;

б) иногда делитесь частью написанного с тем, кому особо доверяете;

в) охотно читаете написанное, если вас об этом просят;

г) по своей инициативе читаете написанное, так как вам интересно мнение других.

Отрицательное мнение или чересчур сдержанная похвала вас в определенной мере огорчает.

16. Когда вас в гостях угощают неким новым блюдом, понравившимся вам, вы обычно:

а) едите с удовольствием, но не высказываете своего мнения;

б) можете одобрить, если поинтересуются вашим мнением;

в) по своей инициативе хвалите блюдо;

г) не только хвалите, но и расспрашиваете о рецепте, просите своих домашних приготовить это блюдо и пр.

17. Выберите лучший тип заголовка (не произведение, а его тип!):

а) Ссора;

б) Ссора соседей;

в) Глупая ссора соседей;

г) Повесть о том, как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем.

18. Если вы замечаете, что кто-то из ваших хороших знакомых чересчур словоохотлив, то вы:

а) можете намекнуть ему на это, так как этот недостаток вас серьезно раздражает;

б) не особенно реагируете на словоохотливость других;

в) любите послушать, лишь бы было интересно;

г) сами словоохотливы, и сходное качество собеседника позволяет вам выразить себя.

19. На вопрос «Который час?» в ситуации, когда у вас нет при себе часов, вы ответите, вероятнее всего, так:

а) «Не знаю»;

б) «Не знаю, у меня нет часов, извините»;

в) «С удовольствием бы ответил, но у меня, к сожалению, нет при себе часов»;

г) «Я бы с превеликим удовольствием ответил на ваш вопрос, но у меня сейчас часы в ремонте, я сам испытываю большие неудобства, но что же делать?!»

20. Во время публичной лекции (доклада, выступления) в случае, если тема вам интересна, а выступающий высказывает спорные или неверные, на ваш взгляд, мысли, вы обычно:

а) испытываете некоторое желание возразить, но не реализуете его;

б) испытываете желание высказаться, но без досады реагируете на обстоятельства, помешавшие вам реализовать свое желание;

в) свободно можете реализовать свое желание с помощью записки;

г) добиваетесь возможности публично возразить докладчику.

21. Прочитав дискуссионную статью в газете (журнале) на тему, вас волнующую, вы обычно:

а) думаете, что могли бы выступить в дискуссии, но не принимаетесь за статью, письмо и пр., постепенно забывая о своем намерении;

б) обдумываете свой возможный ответ, статью, набрасываете план, собираете материал, составляете черновик, но не слишком огорчаетесь, если что-то помешало вам довести дело до конца;

в) пишете статью (письмо в редакцию), отправляете, но не принимаете близко к сердцу отказ опубликовать;

г) в случае отказа опубликовать ваш материал снова пишете в редакцию, посылаете новый вариант. Трудность выразить публично свое мнение вас серьезно задевает.

22. Подчеркните желательное для вас качество в ваших собеседниках:

а) крайняя сдержанность;

б) контактность, направленная преимущественно на вас;

в) заметная общительность;

г) неограниченная контактность.

23. Оцените себя, подчеркнув в приведенном перечне свойственный вам доминирующий уровень общения (коммуникабельности):

а) низкий;

б) близкий к среднему;

в) довольно высокий;

г) высокий, приближающийся к наивысшему.

2.6. 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?

2.7. Тест «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), один час (0), меньше часа (2), ни минуты (4).

3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?

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

4. Вечно ли вы спешите?

Да (5), спешу часто (4), спешу иногда (1), никогда не тороплюсь (0).

5. Трудно ли вам 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 ограничить 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, выстайвая очередь?

Очень часто (4), 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).

2.8. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 2.2 «Современный ли вы руководитель?»

1. Профессиональная компетентность

1.1. Организационно-управленческая культура руководителя

Исходя из суммы набранных вами баллов, можно охарактеризовать уровень вашей организационно-управленческой культуры следующим образом:

До 19 баллов – низкий;

20-25 баллов – удовлетворительный;
 26-32 балла – высокий;
 33-40 баллов – очень высокий.

1.2. Экономическая культура руководителя

До 7 баллов – низкий;
 8-10 баллов – удовлетворительный;
 11-13 баллов – высокий;
 14-15 баллов – очень высокий.

1.3. Правовая культура руководителя

До 12 баллов – низкий;
 13-17 баллов – удовлетворительный;
 18-22 балла – высокий;
 23-25 баллов – очень высокий.

1.4. Опыт руководства

До 10 баллов – недостаточный;
 11-14 баллов – удовлетворительный;
 15– 18 баллов – достаточно хороший, что позволяет успешно решать управленческие проблемы;

19-20 баллов – очень большой опыт руководства, что отражает способность весьма эффективно решать проблемы управления.

1.5. Опыт предпринимательства

До 7 баллов – недостаточный;
 8-10 баллов – удовлетворительный;
 11-13 баллов – высокий;
 14-15 баллов – очень высокий.

1.6. Итоговая оценка профессиональной компетентности руководителя

Для общей оценки уровня профессиональной компетентности следует подсчитать сумму баллов по предлагаемой группе тестов. Для этого в графе «Оценка уровня компетентности по тесту» приведенной таблицы следует проставить тестовые значения ваших характеристик по вышеприведенным тестам. В графе «Количество баллов» необходимо проставить количественную оценку уровня вашей компетентности по каждой группе:

низкий уровень – 2 балла;
 удовлетворительный – 3 балла;
 высокий – 4 балла;
 очень высокий – 5 баллов.

Таблица

№ пп.	Группа тестов	Оценка уровня компетентности по тесту	Количество баллов
1	Организационно-управленческая культура		
2	Экономическая культура		
3	Правовая культура		
4	Опыт руководства		
5	Опыт предпринимательства		
	ИТОГО:		

Итоговая оценка вашей профессиональной компетентности будет следующей:

до 12 баллов – низкий уровень качеств;
 13-17 баллов – удовлетворительный;

18-22 балла – высокий;

23-25 баллов – очень высокий.

2. Организаторские качества

2.1. Тяга к лидерству

До 5 баллов – низкая;

6-7 баллов – средняя;

8-9 баллов – достаточно устойчивая;

10 баллов – очень высокая.

2.2. Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)

до 10 баллов – низкий уровень коммуникабельности;

11-14 баллов – удовлетворительный;

15-18 баллов – высокий;

19-20 баллов – очень высокий.

2.3. Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе

До 7 баллов – низкий уровень организаторских способностей;

8-10 баллов – удовлетворительный;

11-13 баллов – высокий;

14-15 баллов – очень высокий.

2.4. Личный авторитет

До 12 баллов – низкий уровень привлекательности;

13-17 баллов – удовлетворительный;

18-22 балла – высокий;

23-25 баллов – очень высокий.

2.5. Общая оценка организаторских качеств руководителя

Общая оценка уровня организаторских качеств руководителя складывается на базе полученных оценок по предложенной выше группе тестов.

Для этого в графе «Оценка уровня организаторских качеств по тесту» приведенной таблицы надо проставить полученные ранее тестовые значения ваших характеристик (низкий уровень, удовлетворительный, высокий, очень высокий). В другой графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня ваших организаторских качеств по соответствующим группам:

низкий уровень организаторских качеств – 2 балла;

удовлетворительный – 3 балла;

высокий – 4 балла;

очень высокий – 5 баллов.

Таблица

Группы тестов	Оценка уровня	Количество баллов
Тяга к лидерству		
Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)		
Умение организовать совместную трудовую деятельность коллектива		
Личный авторитет		
ИТОГО:		

Итоговая оценка ваших организаторских качеств может быть следующей:

до 10 баллов – низкий уровень организаторских качеств;

11-14 баллов – удовлетворительный;

15-18 баллов – высокий;

19-20 баллов – очень высокий.

3. Деловитость

3.1. Умение стратегически мыслить

Исходя из суммы набранных баллов (И) по тесту, можно дать следующую характеристику вашему умению аналитически мыслить:

до 19 баллов – низкая способность к стратегическому мышлению;

20– 27 баллов – посредственное стратегическое мышление;

28-35 баллов – хорошие способности к стратегическому мышлению;

36-40 баллов – отличные способности к стратегическому мышлению.

3.2. Предприимчивость (по оценке исполнения)

До 51 балла – низкий уровень предприимчивости;

52-72 балла – посредственный;

73-93 балла – высокий;

94-105 баллов – очень высокий.

3.3. Личная организованность (по оценке исполнения)

До 12 баллов – низкий уровень;

13-17 баллов – удовлетворительный;

18-22 балла – высокий;

23-25 баллов – очень высокий.

3.4. Общая самооценка деловитости

Для определения общего уровня деловитости можно использовать результаты тестирования по предложенной выше группе тестов и оценить их, проставив в приведенной таблице свою оценку исполнения:

до 7 баллов – низкий уровень деловитости;

8-10 баллов – удовлетворительный;

18-22 балла – высокий;

23-25 баллов – очень высокий.

Таблица

№ пп.	Результаты тестирования по группам качеств	Оценка исполнения (И)
1	Умение стратегически мыслить	
2	Предприимчивость	
3	Личная организованность	
	ИТОГО:	

4. Нравственные качества

4.1. Духовные качества

До 24 баллов – низкий уровень качеств;

25-34 балла – удовлетворительный;

35-43 балла – высокий;

43-50 баллов – очень высокий.

4.2. Культура поведения

До 22 баллов – низкий уровень моральных качеств;

23-30 баллов – удовлетворительный;

31-39 баллов – высокий;

40-45 баллов – очень высокий.

4.3. Общая оценка нравственных качеств руководителя

Для получения общей оценки уровня нравственных качеств необходимо рассчитать сумму баллов по предложенным выше тестам.

Для этого в графе «Оценка уровня нравственных качеств по тесту» приведенной таблицы нужно проставить фактические тестовые значения ваших характеристик по выше-приведенным тестам. В графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня ваших моральных качеств по соответствующим группам:

- низкий уровень – 2 балла;
- удовлетворительный – 3 балла;
- высокий очень – 4 балла;
- высокий – 5 баллов.

Таблица

№ пп.	Группы тестов	Общая оценка	Количество баллов
1	Духовные качества		
2	Культура поведения		
	ИТОГО:		

Общая оценка уровня ваших моральных качеств может быть следующей:

- до 5 баллов – низкий уровень;
- 6-7 баллов – удовлетворительный;
- 8-9 баллов – высокий;
- 10 баллов – очень высокий.

5. Политическая культура

5.1. Общая политическая культура

- До 20 баллов – низкий уровень;
- 21-28 баллов – удовлетворительный;
- 29-32 балла – высокий;
- 33-40 баллов – очень высокий.

5.2. Умение понимать и учитывать общественные интересы

- До 12 баллов – низкий уровень понимания общественных интересов;
- 13-17 баллов – удовлетворительный;
- 18-22 балла – высокий;
- 23-25 баллов – очень высокий.

5.3. Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива

До 15 баллов – недостаточное внимание к интересам коллектива и потребностям каждого работника;

- 16-21 балл – отношение к коллективным и личным интересам удовлетворительное;
- 22-27 баллов – вы оказываете достаточно внимания интересам и нуждам в руководимом вами коллективе;

28-30 баллов – вы являетесь достойным представителем своего трудового коллектива, выражаете его интересы, внимательны к своим работникам.

5.4. Общая оценка политической культуры

Общая оценка политической культуры складывается на базе полученных оценок по вышеназванной группе тестов.

Проставьте в таблице тестовые значения ваших характеристик, исходя из следующих оценок:

- низкий уровень – до 2 баллов;
- удовлетворительный – 3 балла;
- высокий – 4 балла;
- очень высокий – 5 баллов.

Таблица

№ пп.	Группы тестов	Оценки по тестам, баллов
1	Общая политическая культура	
2	Отношение к общенародным интересам	
3	Отношение к интересам трудового коллектива и личности	
	ИТОГО:	

Ключ к итоговому тесту:

Итоговая оценка политической культуры может быть следующей:

до 7 баллов – низкий уровень;

8-10 баллов – средний;

11-13 баллов – хороший;

14-15 баллов – высокий уровень.

6. Работоспособность

6.1. Физиологический потенциал

До 25 баллов – низкий уровень здоровья;

26-35 баллов – средний;

36-45 баллов – хороший;

46-50 баллов – отличный.

6.2. Эмоционально-волевой потенциал

До 25 баллов – низкий уровень эмоционально-волевых резервов;

26-35 баллов – средний;

36-45 баллов – хороший;

46-50 баллов – отличный.

6.3. Итоговая оценка работоспособности

Таблица

№ пп.	Результаты тестирования	Оценка	
		В	И
1	Физиологические факторы работоспособности		
2	Эмоционально-волевые резервы работоспособности		
	ИТОГО:		

До 5 баллов – низкий уровень работоспособности;

6-7 баллов – средний;

8-9 баллов – высокий;

10 баллов – очень высокий.

7. Интегральная оценка качеств менеджера

Проставьте итоговые оценки по каждому блоку качеств в таблице, исходя из следующих значений:

низкий уровень качеств – до 2 баллов;

средний (удовлетворительный) уровень – 3 балла;

высокий уровень – 4 балла;

очень высокий уровень – 5 баллов.

Таблица

№ пп.	Качества – критерии первого уровня	Итоговые оценки по тестам, баллы
1	Профессиональная компетентность	
2	Организаторские способности	
3	Деловые качества	
4	Нравственные качества	
5	Политическая культура	
6	Работоспособность	
	ИТОГО:	

Ключ к тесту

До 15 баллов – ваших качеств недостаточно для менеджера;

15-21 балл – вы имеете удовлетворительный уровень качеств менеджера;

22-27 баллов – вы обладаете качествами хорошего менеджера;

28-30 баллов – по своим качествам вы отличный менеджер.

Ключ к тесту 2.3 «Можете ли вы быть руководителем?»

Ответы:

1. А; 2. Б; 3. А; 4. А; 5. А, Б – «Да»; В, Г – «Нет»; 6. Прямоугольник В (В разделен на 13 частей, а остальные – на 10). Это задание позволяет проверить быстроту реакции и способность мгновенно принимать решение. Оба качества важны для успешного руководства.

Засчитайте себе по 2 балла за каждый правильный ответ.

16–18 баллов. Это отличный результат. Вы наблюдательны и хорошо разбираетесь в людях. Вы умеете обращаться с людьми, поощряете их, демонстрируя свое доверие.

12–14 баллов. Это хороший результат. Часто люди, которые его получают, не отвечают на последний вопрос, причем обычно из-за нехватки времени или терпения.

6-10 баллов. Результат слабый, но при желании его можно исправить. Берите пример с человека, у которого хорошие способности к руководству.

0–4 балла. Плохой результат. Его обычно получают закоренелые пессимисты, которые не верят в человечество и стремятся все делать самостоятельно. У вас замашки диктатора. Поймите, что нельзя всегда и везде успеть.

Ключ к тесту 2.4 «Ваши деловые качества»

За ответы «да» на вопросы, кроме 7-го («нет») и 11-го («нет»), вы получаете по одному баллу.

10 баллов и менее – склонность к безделью.

11-15 баллов – деловитость.

16-20 баллов – «работоголия».

Ключ к тесту 2.5 «Ваша коммуникабельность»

Задание, состоящее из 23 серий вопросов, рассчитано на искренность анкетируемых.

В каждой серии имеется четыре позиции, т. е. четыре существенные характеристики коммуникативных проявлений испытуемого. Эти характеристики расположены в порядке убывания уровня коммуникативной активности, причем каждому пункту (позиции) приписывается для исчисления по два балла: характеристика «а» составляет 2 очка; «б» – 4; «в» – 6; «г» – 8.

Если испытуемый все время отмечал п. «а», то оценку его коммуникабельности находят путем умножения 22 на 2, т. е. она равна 44. Это соответствует низкому уровню.

При превалировании п. «б», «в» и «г» получается, соответственно, 88 (22 x 4), 132 (22 x 6) и 176 (22 x 8) баллов, означающих «уровень, близкий к среднему», «близкий к высокому» и «близкий к наивысшему, чаще избыточный». Как правило, реальное число пунктов находится в соответствующих интервалах между крайними числами, редко достигая 176.

Тем, кто набрал это количество или близкое к нему, следует больше сдерживать себя, внимательно изучать реакцию окружающих и корректировать свою манеру общения в сторону понижения ее активности.

От 44 до 60 баллов. Вам надо учиться активному общению, преодолевая свою интровертность. Заставляйте себя вступать в общение, не реагируйте болезненно на неудачи и помните, что они заметны больше вам самому, чем другим. Подражайте тем, кто, по вашему мнению, более активен в общении.

От 70 до 100. Вам надо также сознательно повышать активность в общении, но не слишком пересиливая себя.

От 125 до 150 баллов. Это хороший уровень общения, близкий к классической экстравертности.

Задание имеет целью помочь вам правильно оценить разницу между вашим объективным уровнем коммуникабельности и вашей собственной его оценкой. Например, если вы набрали 70 очков, а подчеркнули в задании п. «в», то вам следует больше доверять объективному показателю, чем собственному мнению о себе; вам надо совершенствовать свои возможности общения.

Ключ к тесту 2.6 «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджер»

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

Ключ к тесту 2.7 «Соответствие здоровья человека профессии менеджера»

От 50 до 63 баллов – нервное напряжение велико. Вам нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни;

20-49 баллов – здоровье удовлетворительное, но вам следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение;

до 19 баллов – основные ваши черты – спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь внимание на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

2.9. Контрольные вопросы

1. Что такое управленческая культура руководителя?
2. Для чего нужны руководителю организаторские и деловые качества? В чем их различие?
3. В чем отличие морально-эстетических качеств руководителя от его морально-нравственных качеств?
4. Каковы основные производственные качества руководителя?
5. Что такое метод экспертных оценок?

Тема 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Тест «Ваш темперамент»

Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочитайте их и решите, относится ли к вам каждое из них (ответ «да») или не относится (ответ «нет»). Долго не раздумывайте. Самым лучшим ответом будет тот, который первым придет в голову.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Иногда чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Настроение подвержено колебаниям от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Иногда пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Являетесь пылким человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя несчастным, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

3.2. Тест «Каков ваш характер?» [54, с. 201]

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 (зонт, 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 приходить 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.

3.3. Тест «Основные характеристики в общении»

Выберите вариант ответа, который правильно характеризует вас.

1. Характерные слова и выражения:

- 1. Все знают, что... Ты не должен никогда... Ты должен всегда...
- 2. Как? Что? Когда? Почему? Возможно... Вероятно...
- 3. Я сердит на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!

2. Интонации:

- 1. Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие.
- 2. Адекватные реальности.
- 3. Чрезмерно эмоциональные.

3. Состояние, производимое впечатление:

- 1. Надменного, сверхправильного, очень приличного человека.
- 2. Внимательного, заинтересованного, в поиске информации человека.
- 3. Неуклюжего, навязчивого, свехвосторженного человека.

4. Выражение лица:

- 1. Мрачное, обеспокоенное.
- 2. Задумчивое, внимательное, открытое.
- 3. Восторженное, удивленное, угнетенное.

5. Позы:

- 1. Руки в бока, руки сложены на груди, указующий жест.
- 2. Наклон к собеседнику, голова и туловище повернуты к собеседнику.
- 3. Спонтанная подвижность, пальцы сжаты в кулаки.

3.4. Тест «Уверенность в себе» [26, с. 263]

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?

3.5. Тест «Самооценка уверенности в действиях» [54, с. 252]

Варианты ответов: я думаю об этом: а) очень часто; б) часто; в) иногда; г) редко; д) никогда.

1. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
2. Постоянно чувствую свою ответственность за работу.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я менее инициативен, чем другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупым (глупой).
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я часто допускаю ошибки.
11. Как жаль, что я не умею как следует говорить с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия чаще одобрялись другими.
14. Я слишком скромн (скромна).
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто волнуюсь понапрасну.
24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
26. Я чувствую себя скованным (скованной).
27. Я уверен(а), что люди почти все воспринимают легче, чем я.
28. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует отношение людей ко мне.
30. Как жаль, что я не очень общителен (общительна).
31. В споры я вступаю только в том случае, когда уверен(а) в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждет от меня общественность.

3.6. Тест «Решительны ли вы?»

Процесс принятия решений не у всех одинаков: одни действуют без долгих раздумий, как говорится, рубят с плеча, а другие руководствуются правилом «семь раз отмерь – один отрежь». Что лучше? Видимо, должна быть «золотая середина», но как ее найти?

Что вы можете в этой связи сказать о себе? Является ли решительность сильной стороной вашего характера? Скоропалительны ли ваши решения? Или, наоборот, вы нерешительны? Найти ответ на эти вопросы, надеемся, вам поможет этот тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных вам?

Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?

Способны ли публично высказать свое мнение, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения руководства?

Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?

Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

Объясняете ли вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

Сможете ли вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится – вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?

Увидев в витрине вещь, которая вам очень нравится, купите ли вы ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?

Можете ли вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

Планируете ли вы заранее свой отпуск?

Всегда ли вы выполняете данные вами обещания?

3.7. Тест «Сила воли» [26, с. 251]

Постарайтесь ответить на все приведенные вопросы с максимальной объективностью. Варианты ответов:

а) да; б) не знаю, бывает; в) случается; г) нет.

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, хотя время и обстоятельства позволяют оторваться от нее и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное (например, пойти на дежурство в выходной день)?

3. Попав в конфликтную ситуацию – на работе или в быту, – в состоянии ли вы взять себя в руки, чтобы оценить ситуацию максимально объективно?

4. Если вам приписана диета, сможете ли вы преодолеть все кулинарные соблазны?

5. Сможете ли вы утром встать раньше обычного, как было запланировано накануне?

6. Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли вы отвечаете на письма?

8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубо-врачебного кабинета, сумеете ли вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего решения?

9. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое вам настоятельно рекомендует врач?

10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, если выполнение его принесет вам немало хлопот, иными словами – являетесь ли вы человеком слова?

11. Без колебаний ли вы отправитесь в поездку в незнакомый город, если это необходимо?

12. Строго ли вы придерживаетесь распорядка дня?

13. Относитесь ли недоброжелательно к библиотечным задолженностям?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?

15. Сложно ли вам прекратить ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова «противной стороны»?

3.8. Тест «Организованный ли вы человек?»[54, с. 235]

Все организованные люди всегда очень надежны, результативны, точны и внимательны. Организованный человек делает в несколько раз больше, чем неорганизованный, и проживает как бы несколько жизней. Неорганизованный человек идет на поводу у событий – организованный умеет управлять и временем, и делами.

Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организованности студентов, но и средством, которое сможет побудить их к постижению секретов самоорганизации, выработке организационных навыков и привычек.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь:

а) у меня есть такие цели;

б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива;

в) у меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению;

г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот и т. д.:

а) да;

б) нет;

в) не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листе бумаги;

г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;

д) составлять планы – это игра в организованность.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день:

а) отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;

б) отчитываю, несмотря ни на какие субъективные и объективные причины;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя;

г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.:

а) я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его;

б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю: были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет особого значения;

г) используя общепринятую систему, в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей:

а) каждая вещь лежит где попало;

б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д.;

г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время:

а) могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его;

г) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях;

д) постоянно добиваюсь сокращения потерь времени.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»:

а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) на любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать;

в) погружаюсь в «небытие»;

г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

8. Предположим, вам предстоит выступать с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности:

а) уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного:

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. д.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении к времени;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете:

- а) записываю в своем еженедельнике: что выполнить и к какому сроку;
- б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;
- в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня;
- г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужно, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания:

- а) прихожу раньше на 5–7 минут;
- б) прихожу вовремя, к началу собрания;
- в) как правило, опаздываю;
- г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;
- д) если было бы издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб:

- а) считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя;
- б) своевременность выполнения – это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания;
- в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок;
- г) своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

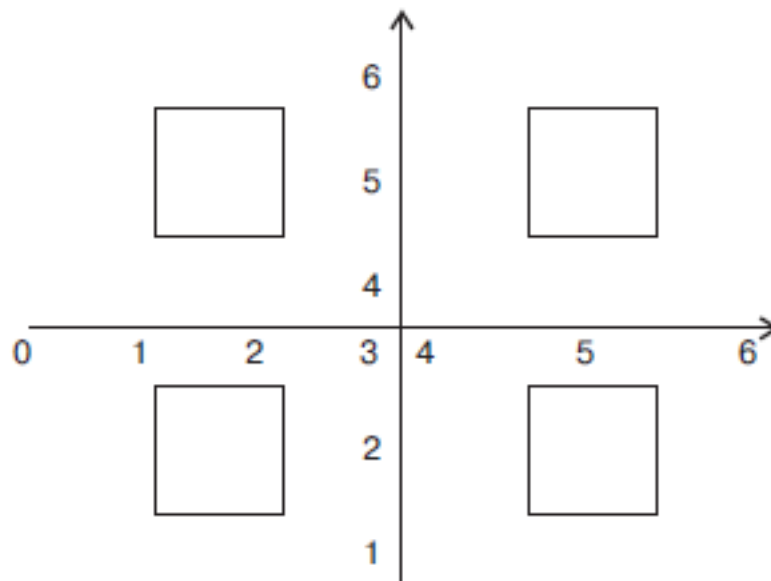
13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как вы будете себя вести:

- а) сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное;
- б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежды на обещанное;
- в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал(а) своих обещаний;
- г) выполню обещанное во что бы то ни стало.

3.9. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 3.1 «Ваш темперамент»

Сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму всех «да» четных утверждений – по вертикали (снизу вверх). Определите координату своих показателей (см. рисунок), а по ней – тип темперамента. Если координата расположена поблизости к перекрестку, то это означает, что у вас смешанный тип темперамента. Помните, что ярко выраженный темперамент встречается не так уж часто.



Типы темпераментов: 1 – холерик; 2 – сангвиник; 3 – флегматик; 4 – меланхолик

Ключ к тесту 3.2 «Каков ваш характер?»

- | | | |
|-------------------------------------|---|---|
| 1. а – 0
б – 1
в – 2
г – 3 | 9. а – 0
б – 1
в – 3
г – 2
д – 2
е – 0 | 14. а – 2
б – 0
в – 0 |
| 2. Да – 0
Нет – 1 | 10. а – 2
б – 0
в – 0
г – 0 | 15. Да – 0
Нет – 2 |
| 3. а – 1
б – 1
в – 0 | 11. а – 0
б – 1
в – 2
г – 0 | 16. а – 0
б – 1
в – 2
г – 0
д – 0 |
| 4. Да – 2
Нет – 0 | 12. а – 0
б – 2
в – 1
г – 3 | 17. а – 2
б – 0
в – 1 |
| 5. Да – 0
Нет – 2 | 13. а – 2
б – 1
в – 0 | 18. а – 1
б – 0
в – 2 |
| 6. Да – 2
Нет – 0 | | 19. Да – 0
Нет – 2 |
| 7. а – 2
б – 0 | | 20. а – 0
б – 1
в – 2 |
| 8. Да – 0
Нет – 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?

Ключ к тесту 3.3 «Основные характеристики позиций в общении»

Подсчитайте количество ответов 1, 2 и 3. Если преобладают ответы под № 1, то ваша позиция в общении – «Родитель»; если преобладает № 2 – «Взрослый», если преобладает № 3 – «Ребенок».

Ключ к тесту 3.4 «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.

Ключ к тесту 3.5 «Самооценка уверенности в действиях»

а) очень часто – 4 балла;

б) часто – 3 балла;

в) иногда – 2 балла;

г) редко – 1 балл;

д) никогда – 0 баллов.

0–25 баллов – высокий уровень самооценки;

26–45 баллов – средний уровень;

46 баллов и выше – низкий уровень (переживание по поводу критических замечаний в свой адрес, сомнение в правильности своих действий).

Ключ к тесту 3.6 «Решительны ли вы?»

Определите число набранных вами баллов по таблице:

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«Да»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
«Нет»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

0–9 баллов. Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и... часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдать все тем, что это ваша «прирожденная» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С вами сложно жить и работать. И пусть вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом – такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На вас трудно положиться, вы можете и подвести. Конечно, переделать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению – оно не подведет вас.

10–18 баллов. Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить немедленно. Колеблетесь обычно в том случае, когда для принятия решения у вас есть достаточно времени. Вот тогда вас начинают одолевать сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя решение может быть принято на вашем уровне. Больше полагайтесь на свой опыт, он поможет вам принять правильное решение. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных (но для того, чтобы проверить себя).

19–28 баллов. Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт, помогают вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советы других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

29 баллов и выше. Нерешительность – неведомое для вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах своей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания вызывают у вас раздражение, которое вы даже порой не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в ваш адрес выше. Чтобы подтвердить такое мнение окружающих, иногда отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, имея глубокое убеждение в том, что в них виноват кто-то другой, но не вы. Вера в непогрешимость своих поступков – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам нужно срочно менять стиль своей работы!

Ключ к тесту 3.7 «Сила воли»

0–12 баллов. С силой воли дело обстоит у вас неважно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это может в чем-то повредить вам. К обязанностям относитесь спустя рукава, что бывает причиной возникновения неприятных для вас ситуаций. Ваша позиция выражается в известном изречении: «Что мне, больше всех нужно?», и любую просьбу, любую обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическое неудобство. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой

оценки, может быть, это поможет вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что изменить в своем характере. Если это удастся – от этого вы выиграете.

13–21 балл. Сила воли у вас средняя. При наличии препятствия начинаете действовать, чтобы преодолеть его, но если увидите обходной путь, тут же воспользуетесь им. Вы не склонны переусердствовать, но и данное вами слово держите. Неприятную работу стараетесь выполнить, хотя и ворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не берете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует вас и в глазах окружающих людей.

22–30 баллов. С силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться – вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твердость и непримиримая позиция по непринципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

Ключ к тесту 3.8 «Организованный ли вы человек?»

Вопрос	Варианты ответов и оценки ответов в баллах				
	а)	б)	в)	г)	д)
1	4	0	6	2	—
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	—
4	0	0	0	6	—
5	0	6	0	0	—
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	—
8	2	6	—	—	—
9	3	0	0	6	—
10	6	1	1	0	—
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	—
13	2	0	0	6	—

63–71 балл. Вы считаете самоорганизацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые становятся организованными в случае крайней необходимости. Но вам следует внимательнее проанализировать самоорганизацию, улучшить ее.

Менее 63 баллов. Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным, однако четкая система самоорганизации отсутствует. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы – вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, иметь волю и упорство.

3.10. Конкретные ситуации

Ситуация 1

Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними.

Вы говорите: _____

Ситуация 2

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы через два дня спрашиваете его о причинах, он говорит: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос».

Вы говорите: _____

Ситуация 3

В возглавляемый вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив мысленно себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще распространилась среди подчиненных шутка насчет ваших брюк и покроя пиджака.

Как вести себя в этой ситуации?

3.11. 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

4.1. Деловая игра «Социально-психологический климат в коллективе»

Цель деловой игры – закрепление теоретических знаний и отработка практических приемов анализа социально-психологических отношений в трудовом коллективе (Приложения 1–8).

Порядок проведения деловой игры

1. Введение в игру. Преподаватель совместно со студентами уточняет содержание понятия «трудовой коллектив», характеризует факторы, определяющие жизнеспособность коллектива, методы анализа социально-психологических отношений.

2. Разделение группы на две команды и распределение преподавателем ролей внутри команд, определение общих задач команд.

3. Изучение участниками игры ситуаций, приведенных на социограммах (рис. 1 и 2).

4. Обсуждение ситуаций в командах, выработка группового мнения, позиций отдельных экспертов.

5. Игровой процесс. Участники команд анализируют социально-психологические отношения в рассматриваемых коллективах, предлагают меры их совершенствования (анализ выполняется на основе изучения социограмм, включая расчеты показателей, характеризующих социально-психологические отношения в трудовых коллективах: коэффициенты сплоченности – в бригадах и на участке, положительный статус бригадиров, мастеров, отдельных рабочих).

6. Подведение итогов игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает исполнителей ролей, обосновывает оптимальный вариант или возможные варианты решения ситуационной задачи.

7. Общая дискуссия в учебной группе.

Производственная ситуация

Характер взаимоотношений внутри двух трудовых коллективов показан на социограммах (см. рисунки). Каждый коллектив состоит из двух строительных бригад. Бригада 1 и бригада 2 в каждом коллективе связаны единым технологическим процессом возведения одного строительного объекта.

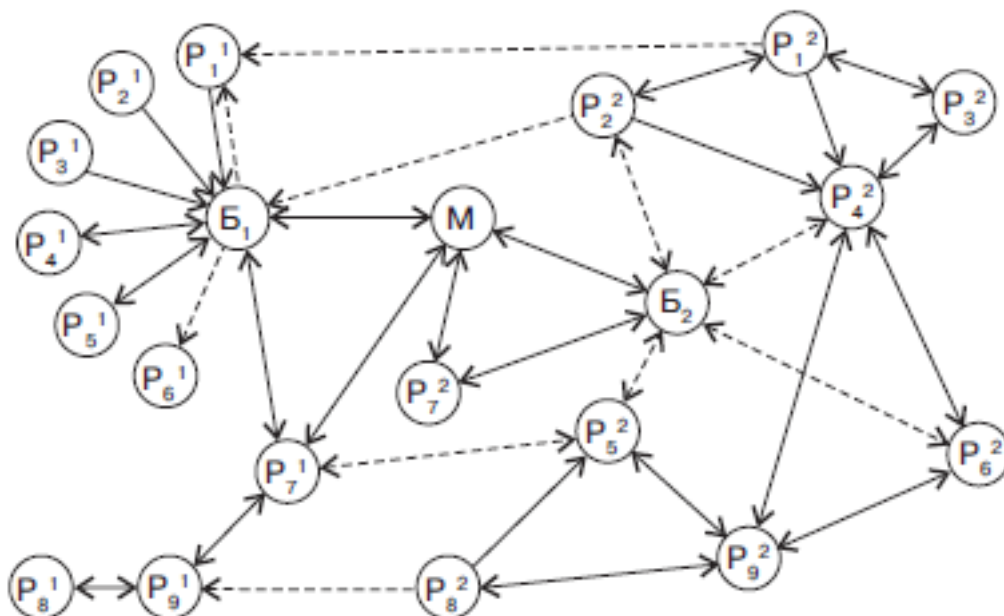


Рис. 1. Социограмма трудового коллектива А

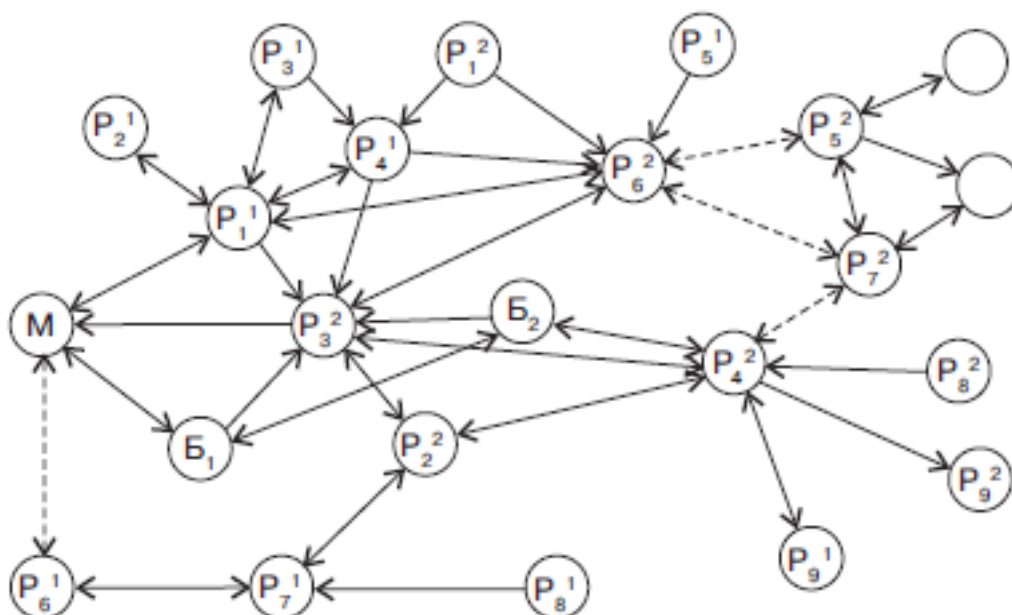


Рис. 2. Социограмма трудового коллектива Б

- М – мастер участка;
- Б₁ – бригадир первой бригады;
- Б₂ – бригадир второй бригады;
- P₁¹ – P₁⁹ – рабочие первой бригады;
- P₁² – P₉² – рабочие первой бригады;
- – положительная реакция (симпатия, дружба, уважение) на человека;
- ↔ – взаимные положительные реакции;
- > – негативная реакция (неприязнь, антипатия, неуважение);
- <-> – взаимная негативная реакция;
- О – лицо, постороннее по отношению к производственному коллективу Б.

Участники деловой игры

Участники деловой игры делятся на две команды. Каждая команда выбирает руководителя (капитана). Другие члены команд выполняют функции экспертов, анализирующих различные стороны взаимоотношений рассматриваемых трудовых коллективов на участках А и Б.

Участники команд могут распределиться по ролям следующим образом:

1. Руководитель команды (капитан).

Группа экспертов участка А:

2. Руководитель группы.

3. Эксперт по бригаде 1.

4. Эксперт по бригаде 2.

5. Эксперт по бригадам и мастеру (формальным лидерам).

6. Эксперт по неформальным лидерам.

Группа экспертов участка Б:

7. Руководитель группы.

8. Эксперт по бригаде 1.

9. Эксперт по бригаде 2.

10. Эксперт по бригадам и мастеру (формальным лидерам).

11. Эксперт по неформальным лидерам.

Постановка задач участникам деловой игры

1. Проанализировать социограммы коллективов участков А и Б и сделать выводы:

а) о психологическом климате в коллективе и степени авторитета формальных лидеров (мастеров и бригадиров);

б) о взаимоотношениях между бригадами и внутри каждой из них с точки зрения возможности достижения коллективных целей;

2. Построить социометрические матрицы, определить коэффициенты сплоченности для бригад и участков, прокомментировать их.

3. Выявить неформальных лидеров, определить для них коэффициенты престижности (положительный статус индивида).

4. Выработать рекомендации, которые позволили бы устранить найденные отрицательные явления и способствовали бы установлению более гармоничных отношений в рассматриваемых трудовых коллективах.

Подготовка к игре

Участники деловой игры должны предварительно (до занятий) изучить методы анализа социально-психологических отношений в первичном трудовом коллективе, а также тему лекционного курса «Производственный коллектив: сущность и пути формирования».

Для облегчения и углубления анализа на основе социограмм эксперты должны построить социометрические матрицы бригад и участников, рассчитать коэффициенты сплоченности коллективов, определить коэффициенты престижности (положительный статус индивида) для формальных лидеров – мастеров и бригадиров, а также для неформальных лидеров. Подготовка к игре предусматривает также разделение группы на две команды, назначение руководителей (капитанов) команд, распределение ролей внутри команд, определение правил и порядка проведения игры, а также подведения ее итогов.

Правила игры

Обоснованность, оригинальность, глубина, нестандартность доводов и предложений участников игры оцениваются преподавателем (от 2 до 5 баллов). Побеждает та команда, а также группа экспертов или эксперты в отдельности, которые наберут наибольшее количество баллов.

Приложение 1

Социально-психологические отношения в первичном трудовом коллективе

Для изучения психологического климата и сплоченности первичного производственного коллектива (бригады), а также для разработки основных мероприятий по усилению влияния первичных коллективов на эффективность труда используются методы социометрии, полярных профилей и групповых оценок.

Эти методы позволяют:

- 1) описать общую социально-психологическую обстановку в исследуемом коллективе;
- 2) проанализировать характер взаимосвязей членов коллектива, выявить наличие неформальных лидеров;
- 3) дать характеристику стиля отношений в производственной группе как по горизонтали, так и по вертикали (между рядовыми рабочими и бригадиром, мастером);
- 4) проанализировать деятельность бригадира, мастера с точки зрения социально-психологической эффективности и составить соответствующие рекомендации.

Применение социометрии основано на принципах опроса. Членов группы спрашивают, с кем бы им более всего хотелось работать вместе, отдыхать, участвовать в той или иной деятельности. *Наиболее важными для рабочих коллективов являются контакты, возникающие на основе совместного решения трудовых задач.* Деловые контакты затрагивают сферу официальных взаимоотношений и регулируются официально установленными нормами, правилами, положениями и инструкциями. Критерии, сформулированные для изучения деловых взаимоотношений, называются *производственными*. Примером такого критерия может служить вопрос «С кем из членов вашего коллектива вы хотели бы совместно работать?» («С кем бы вы не хотели совместно работать?»).

В каждом конкретном случае выбор критериев и их формулировка должны определяться задачами исследования и спецификой группы: возрастом участников, их составом, профессиями, характером деятельности. Целесообразно применять не более 7–8 критериев.

Критерии заносятся в специальную социометрическую карточку.

Приведем пример заполнения социометрической карточки.

Социометрическая карточка

С целью исследования социально-психологических условий в вашем коллективе просим заполнить данную карточку. Если вы затрудняетесь или не желаете дать прямые ответы, воспользуйтесь шифром: дайте свои ответы, проставив порядковые номера, соответствующие фамилиям выбранных вами кандидатов, руководствуясь прилагаемым списком.

№ пп.	Вопросы-критерии	Ответы (№ фамилий выбранных кандидатов)
1	С кем бы вы более всего хотели совместно работать в одной бригаде?	
2	С кем бы вы более всего не хотели работать в одной бригаде?	
3	И др.	

Число фамилий по каждому критерию и вопросу можно ограничивать или не ограничивать. Социометрия с ограничением выбора обычно используется в значительных по объему группах – от 15 до 50 человек, а также в межгрупповых опросах. При этом величина ограничения должна позволить выбрать не менее 20–30 % фамилий работников. Так, для группы численностью 25 человек это ограничение должно составлять не менее пяти. Если вводится ограничение, то это оговаривается в инструкции по заполнению социометрических карточек.

Социометрический опрос можно проводить фронтально, когда все испытуемые заполняют карточки одновременно (на рабочем месте или в красном уголке и пр.), или индивидуально, когда каждый испытуемый заполняет карточку в удобной для него обстановке. Однако в любом случае заполнение карточки должно быть строго самостоятельным, исключая подсказки со стороны. Целесообразно поручать социометрический опрос специалисту.

Обработка данных социометрического опроса проводится по каждому критерию в отдельности. В качестве примера приведем таблицу (социоматрицу) по критерию «С кем вы более всего хотели бы работать?» (опрос произведен в группе из шести человек. Социометрия без ограничения выборов). Число полученных выборов – степень и характер развития потребности в общении с членами группы.

Социометрическая таблица

№ пп.	Кто выбирает	Номер выбираемого						Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	–	Всего
1	А	х	0	+	0	+	0	2	0	2
2	В	–	х	0	–	+	–	1	3	4
3	П	+	0	х	0	+	0	2	0	2
4	С	0	–	0	х	+	0	1	1	2
5	Т	+	+	0	0	х	0	2	0	2
6	Х	0	0	0	0	0	х	0	0	0
Число полученных выборов	+	2	1	1	0	4	0	8		
	–	1	1	0	1	0	1		4	
Всего:		3	2	1	1	4	1			12

Условные обозначения:

+ – положительный статус;

– отрицательный статус;

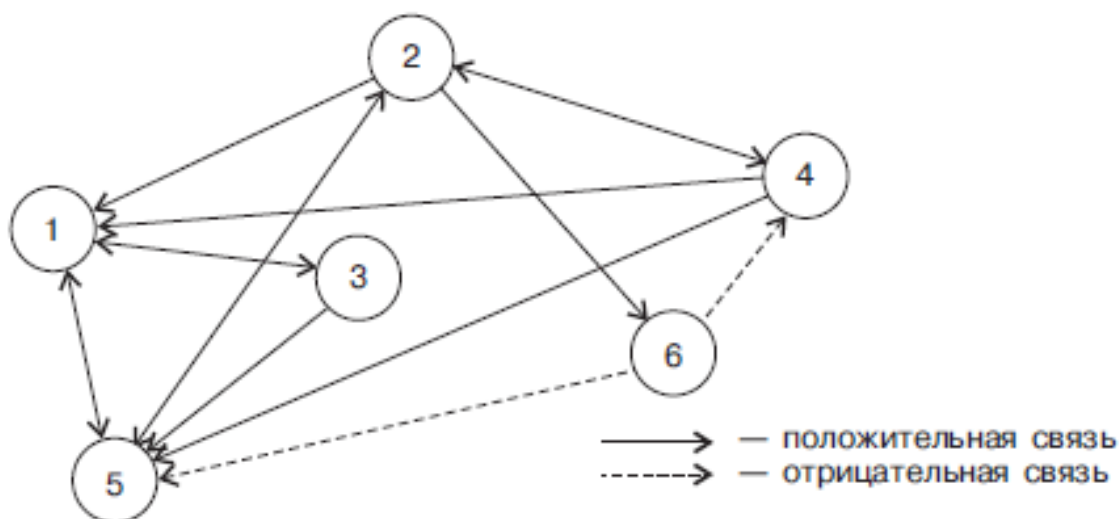
0 – нулевой выбор (безразличие)

В приведенной таблице наибольшей личной притягательностью обладает № 5 – это «неформальный» лидер по критерию совместной работы; нулевой притягательностью обладает № 6 – «изолированный».

Графический метод

Большие возможности для анализа внутриколлективной структуры представляет графический метод. Графическое изображение связей коллектива, устанавливаемых на основе выбора, называется социограммой (см. рисунок).

Социограмма строится по результатам опроса, занесенным в социоматрицу, и является ее наглядным графическим изображением.



Социограмма группы

Социометрические индексы

Положительный статус i -го индивида:

$$P_i = +V / N - 1.$$

Отрицательный статус i -го индивида:

$$O_i = - V / N - 1.$$

Коэффициент сплоченности группы:

$$K_{\text{спл}} = +V / K = +V [N(N - 1)],$$

где N – общее количество людей в группе;

$+V$ – количество положительных выборов;

$-V$ – количество отрицательных выборов;

K – общее количество взаимосвязей в группе.

Метод полярных профилей

Применяется с целью изучения оценок, которые дают сотрудники друг другу при совместной работе в коллективе. По характеру этих оценок можно судить о деловых и психологических свойствах руководителей и подчиненных. Одного и того же человека в разных группах могут оценивать по-разному. Исследованиями доказано, что чем выше оценивают работники друг друга и своих руководителей и чем больше индивидуальные оценки совпадают с групповой, тем выше морально-психологическое единство группы. Оценки могут быть использованы с целью психологической проверки деловых и психологических качеств членов коллектива.

Процедура оценки состоит в заполнении специальной карточки, вариант которой приводится ниже.

Уважаемый коллега _____
 Оцените у коллеги _____
 развитие нижеследующих качеств (знаком ×):

Качества	Оценки					Полярные качества
	5	4	3	2	1	
Деловой						Неделовой
Трудолюбивый						Ленивый
Волевой						Безвольный
Технически грамотный						Технически неграмотный
Общительный						Необщительный
И т.д.						И т.д.

Баллами от 5 до 1 оценивается степень проявления качества. Например, при оценке деловитости: 5 – означает очень деловой; 4 – деловой; 3 – средняя оценка; 2 – неделовой; 1 – совершенно неделовой.

Когда опросные листы собраны, необходимо составить матрицу по каждому качеству либо по группе качеств (деловые, волевые и т. д.), затем подсчитать средние баллы для групповой оценки каждого члена группы и, наоборот, – оценки каждого члена, данные остальным. Возможно введение самооценки.

Образец заполнения матрицы приводится ниже. Средняя оценка вычисляется по формуле

$$M = \Sigma m / n,$$

где Σm – сумма оценок; n – число оценок.

На основе средних оценок можно наглядно представить мнение коллектива о каждом его члене и мнение каждого о коллективе.

Качества: деловой – неделовой...

Пример

Кого оценивают	1	2	3	4	Сумма баллов	Средняя оценка группы личностью
Кто оценивает	А	Б	И	П		
1. А	—	4	3	3	10	3,3
2. Б	4	—	3	3	10	3,3
3. И	4	5	—	2	11	3,6
4. П	4	5	4	—	13	4,3
Сумма баллов	12	14	10	8		
Средняя оценка личности группой	4,0	4,6	3,3	2,6		

Метод групповых оценок

Служит для получения показателей уровня развития отдельных качеств личности или производственной группы. Метод обладает рядом достоинств:

1) позволяет увидеть производственную группу «изнутри» глазами членов этой группы;

2) при большом количестве оценок (свыше 20), полученных от членов группы, возможные случайности отдельных ответов стираются и в суммарных оценках проявляется опре-

деленная закономерность; математическая обработка оценок позволяет установить в достаточной степени достоверные и объективные сведения;

3) позволяет получить сравнимые данные, выраженные в единой системе коэффициентов, а также сравнивать разнородные и разновеликие производственные группы.

Для применения метода групповых оценок необходимо разработать в анкетах оценочные вопросы.

Приведем пример.

Оцените по пятибалльной системе, в какой степени развиты у членов вашей бригады перечисленные ниже качества:

Качества	Оценки					
	5	4	3	2	1	0
Сплоченность						
Взаимная требовательность						
Взаимоуважение						
Любовь к специальности						
И т.д.						

Условные обозначения:

5 – развито очень сильно;

4 – развито сильно;

3 – развито средне;

2 – развито слабо;

1 – развито очень слабо;

0 – отсутствует.

После заполнения анкеты всеми членами группы общегрупповая оценка отдельного качества определяется по формуле

$$Q = \sum V / \sum V_t = \sum V / V_{tn}$$

где Q – индекс групповой оценки качества;

V – оценка в баллах отдельного ответа по данному вопросу;

$\sum V$ – сумма баллов, полученная по данному вопросу в группе в целом;

n – число ответивших на данный вопрос членов группы;

V_t – максимальный балл данной оценочной шкалы;

$\sum V_t$ – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов, принимаемое за единицу.

Индекс Q выражается в долях единицы с точностью до 0,01. Естественно, что рекомендуемые приемы анализа могут служить лишь одним из многих подходов и критериев объективности выбора (назначения) руководителей низового звена (бригады).

Приложение 2

Матрица распределения ролей участников и подведения итогов деловой игры

№ пп.	Наименование ролей в деловой игре	Первая команда		Вторая команда	
		Ф.,и.,о. студента	Оценка	Ф.,и.,о. студента	Оценка
1	Капитан				
	Группа экспертов участка А				
2	Руководитель группы				
3	Эксперт по бригаде 1				
4	Эксперт по бригаде 2				
5	Эксперт по бригадирам и мастеру				
6	Эксперт по неформальным лидерам				
	Группа экспертов участка Б				
7	Руководитель группы				
8	Эксперт по бригаде 1				
9	Эксперт по бригаде 2				
10	Эксперт по бригадирам				
11	Эксперт по неформальным лидерам				
Итоговые оценки команде:					

Приложение 3

Социометрическая таблица коллектива А

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают											
1	P_1^1												
2	P_2^1												
3	P_3^1												
4	P_4^1												
5	P_5^1												
6	P_6^1												

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают											
7	P_7^1												
8	P_8^1												
9	P_9^1												
10	B_1												
11	P_1^2												
12	P_2^2												
13	P_3^2												
14	P_4^2												
15	P_5^2												
16	P_6^2												
17	P_7^2												
18	P_8^2												
19	P_9^2												
20	B_2												
21	M												
Число полученных выборов	+												
	-												
Всего:													

Приложение 4

Социометрическая таблица коллектива Б

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают											
1	P_1^1												
2	P_2^1												
3	P_3^1												
4	P_4^1												
5	P_5^1												
6	P_6^1												

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают									
7	P_7^1										
8	P_8^1										
9	P_9^1										
10	B_1										
11	P_1^2										
12	P_2^2										
13	P_3^2										
14	P_4^2										
15	P_5^2										
16	P_6^2										
17	P_7^2										
18	P_8^2										
19	P_9^2										
20	B_2										
21	M										
Число полученных выборов	+										
	-										
Всего:											

Приложение 5

Социометрические таблицы бригад участка А

Социоматрица первой бригады

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
1	P_1^1	!												
2	P_2^1		!											
3	P_3^1			!										
4	P_4^1				!									
5	P_5^1					!								

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
6	P_6^1						!							
7	P_7^1							!						
8	P_8^1								!					
9	P_9^1									!				
10	B_1										!			
Число полученных выборов	+													
	-													
Всего:														

Социоматрица второй бригады

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
1	P_1^2	!												
2	P_2^2		!											
3	P_3^2			!										
4	P_4^2				!									
5	P_5^2					!								
6	P_6^2						!							
7	P_7^2							!						
8	P_8^2								!					
9	P_9^2									!				
10	B_2										!			
Число полученных выборов		+												
		-												
Всего:														

Приложение 6

Социометрические таблицы бригад участка Б

Социоматрица первой бригады

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
1	P_1^1	!												
2	P_2^1		!											
3	P_3^1			!										
4	P_4^1				!									
5	P_5^1					!								
6	P_6^1						!							
7	P_7^1							!						
8	P_8^1								!					
9	P_9^1									!				
10	B_1										!			
Число полученных выборов		+												
		-												
Всего:														

Социоматрица второй бригады

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
1	P_1^2	!												
2	P_2^2		!											
3	P_3^2			!										
4	P_4^2				!									
5	P_5^2					!								

№ пп.	Кто выбирает	Кого выбирают										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
6	P_6^2						!							
7	P_7^2							!						
8	P_8^2								!					
9	P_9^2									!				
10	B_2										!			
Число полученных выборов		+												
		-												
Всего:														

Приложение 7

Матрица показателей социально-психологических отношений на участке А

№ пп.	Объект, для которого рассчитываются показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, K_c	положительный статус индивида на участке, $P_{\Delta}(Y)$	положительный статус индивида в бригаде, $P_{\Delta}(J)$	отрицательный статус индивида на участке, $O_{\Delta}(Y)$	отрицательный статус индивида в бригаде, $O_{\Delta}(J)$
1	Участок А		X	X	X	X
2	Бригада 1		X	X	X	X
3	Бригадир 1	X				
4	1-й рабочий	X				
5	2-й рабочий	X				
6	3-й рабочий	X				
7	4-й рабочий	X				
8	5-й рабочий	X				
9	6-й рабочий	X				
10	7-й рабочий	X				
11	8-й рабочий	X				

№ пп.	Объект, для которого рассчитываются показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, K_c	положительный статус индивида на участке, $P_a(Y)$	положительный статус индивида в бригаде, $P_b(J)$	отрицательный статус индивида на участке, $O_a(Y)$	отрицательный статус индивида в бригаде, $O_b(J)$
12	9-й рабочий	X				
13	Бригада 2		X	X	X	X
14	Бригадир 2	X				
15	1-й рабочий	X				
16	2-й рабочий	X				
17	3-й рабочий	X				
18	4-й рабочий	X				
19	5-й рабочий	X				
20	6-й рабочий	X				
21	7-й рабочий	X				
22	8-й рабочий	X				
23	9-й рабочий	X				
24	Мастер	X				

Приложение 8

Матрица показателей социально-психологических отношений на участке Б

№ пп.	Объект, для которого рассчитываются показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, K_c	положительный статус индивида на участке, $P_a(Y)$	положительный статус индивида в бригаде, $P_b(J)$	отрицательный статус индивида на участке, $O_a(Y)$	отрицательный статус индивида в бригаде, $O_b(J)$
1	Участок Б		X	X	X	X
2	Бригада 1		X	X	X	X
3	Бригадир 1	X				

4	1-й рабочий	X				
5	2-й рабочий	X				
6	3-й рабочий	X				
7	4-й рабочий	X				
8	5-й рабочий	X				
9	6-й рабочий	X				
10	7-й рабочий	X				
11	8-й рабочий	X				
12	9-й рабочий	X				
13	Бригада 2		X	X	X	X
14	Бригадир 2	X				
15	1-й рабочий	X				
16	2-й рабочий	X				
17	3-й рабочий	X				
18	4-й рабочий	X				
19	5-й рабочий	X				
20	6-й рабочий	X				
21	7-й рабочий	X				
22	8-й рабочий	X				
23	9-й рабочий	X				
24	Мастер	X				

4.2. Тест «Привлекательность группы»

Отметьте тот ответ, который соответствует вашему отношению к своей группе.

1. Как вы оценили бы свою принадлежность к коллективу:

- а) чувствую себя членом коллектива, частью команды;
- б) участвую в большинстве видов деятельности;
- в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;
- г) не чувствую, что являюсь членом коллектива;
- д) работаю отдельно от других членов группы;
- е) не знаю, затрудняюсь ответить.

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения материальных условий):

- а) да, очень хотел бы перейти;
- б) скорее перешел бы, чем остался;
- в) не вижу разницы;
- г) скорее всего, остался бы;
- д) ни в коем случае;
- е) не знаю, затрудняюсь ответить.

3. Каковы отношения между сотрудниками в вашей группе:

3.1. В течение обычного рабочего общения:

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.2. В ответственных условиях:

- а) лучше, чем в большинстве групп;

- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.3. Вне работы, на отдыхе:

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

4. Каковы взаимоотношения сотрудников с руководителем:

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

5. Каково отношение к делу в коллективе:

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

4.3. Тест «Коммуникативность и адаптация работников коллективе» [26, с. 120]

Ответьте искренне «да», если вы согласны с приведенными утверждениями, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

4.4. Тест «Авторитет работника в коллективе» [26, с. 59]

Выберите вариант ответа, который наиболее соответствует вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:
 - а) всегда;
 - б) обычно;
 - в) иногда;
 - г) почти никогда.

2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моей деятельности явления и события:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения:

- а) признаю полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

5. Многие сотрудники плюют на мои неудачи:

- а) совершенно верно;
- б) частично верно;
- в) скорее неверно;
- г) совершенно неверно.

6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться:

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя:

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого:

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя:

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий:

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

4.5. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 4.2 «Привлекательность группы»

№ вопроса	Вариант ответа					
	а)	б)	в)	г)	д)	е)
1	5	4	3	2	1	1
2	1	2	3	4	5	1
3						
3.1	3	2	1	1	—	—
3.2	3	2	1	1	—	—
3.3	3	2	1	1	—	—
4	3	2	1	1	—	—
5	3	2	1	1	—	—

Наилучшая сумма – 25, наихудшая – 7.

Ключ к тесту 4.3 «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» – на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;

«да» – на все остальные вопросы.

Подсчитайте сумму баллов.

До 3 баллов. У вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4–6 баллов. У вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

7–10 баллов. У вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Ключ к тесту 4.4 «Авторитет работника в коллективе»

Подсчитайте ответы.

Если у вас преобладают ответы «а», будьте осторожны – «комплекс угрожаемого авторитета» может стать болезнью.

Если у вас преобладают ответы «б», то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенность к упоминавшейся «болезни».

Если у вас преобладают ответы «в», то вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если у вас преобладают ответы «г», то скорее всего вы не подходите для роли «авторитета».

Если ни один из типов ответов не получил у вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать вас достаточно точно.

4.6. Конкретные ситуации

Ситуация 1

Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

Ситуация 2

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 3

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок.

Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: _____

Ситуация 4

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

Ситуация 5

Работа с группой

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ.

2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т. п.?

3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

7. Предположим, вас назначили руководителем рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

8. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

4.7. 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?

ЧАСТЬ II. МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА

Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА

5.1. Тест «Умеете ли вы отдавать распоряжения?» [46, с. 100]

Предлагаемый тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства.

Отметьте в таблице позиции, наиболее значимые с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. После оценки важности против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую исполнение (И) вами этой рекомендации.

№ пп.	Позиция	В	И
1	Распоряжение должно быть объективно необходимым		
2	Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить		
3	Перед тем, как дать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе		
4	Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения		
5	Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст и др.)		
6	Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу		
7	Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа		
8	Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердо и уверенным тоном		
9	Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного		
10	Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, найти время для обучения подчиненных		

№ пп.	Позиция	В	И
11	Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него		
12	Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности		
13	Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать, как высоко руководитель ценит его работу		
14	Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений		
15	Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи		
16	Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления		
17	Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы		
18	Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания, но не должен выполнять вместо него		
19	Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя		
20	Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимет ее с руководителя		
	Итого сумма баллов		

5.2. Тест «Эффективность руководства» [28, с. 395]

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 принять вас 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?

5.3. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 5.1 «Умеете ли вы отдавать распоряжения?»

До 60 баллов – ваши распоряжения малоэффективны;

61-85 баллов – эффективность ваших распоряжений удовлетворительна;

86-92 балла – вы отдаете правильные распоряжения;

93-100 баллов – ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

Ключ к тесту 5.2 «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».

5.4. Конкретные ситуации

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 мин к нему в кабинет заходит руководитель другого производственного объединения. Через 30 мин. 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 задание 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.

Ситуация 5

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

5.5. Практическое задание «Сравнение различных методов влияния»

Приведите примеры эффективного и неэффективного влияния, подобные представленному в практикуме, и объясните, почему невозможно применение одного и того же метода в различных ситуациях и в различных сферах полномочий и компетентности работников.

Метод	Объект влияния	Плюсы	Минусы
1	2	3	4
Прямые методы			
Влияние на основе обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота; не требует больших затрат денежных ресурсов	Не действует за пределами зоны, а если заходит слишком далеко, становится незаконным
Влияние через предполагаемую компетенцию	Поведение и отношения в зоне предполагаемой компетенции влияющего	Быстрота; не требует затрат ресурсов	То же, что и в первом случае

1	2	3	4
Влияние харизмы (отождествление с руководителем)	Поведение и отношения, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Ограничено влиянием, не противоречащим идеалу — в основе отождествления
Влияние через представление о зависимости	Широкий спектр управляемого поведения	Быстрота; действует, когда другие методы не работают	Повторяющееся влияние поощряет исполнителя к приобретению власти над влияющим
Влияние через убеждение	Широкий диапазон поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти и расходов ограниченных ресурсов	Необходимы более продолжительное время и умение слушать и общаться
Влияние через принуждение и представление о зависимости	Широкий диапазон легко управляемого поведения	Быстрота действия; применение в крайних случаях	Предрасполагает работника к ответному удару; очень рискованный метод
Сочетание различных прямых методов	Зависит от точности сочетания и необходимости управления объектами	Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование одного метода	Более дорогостоящий подход, требует специальных знаний
Косвенные методы			
Манипулирование человеком и его окружением	Широкий диапазон поведения и отношений	Может дать результат, когда другие методы неэффективны	Требует много времени, усилий и виртуозности; рискован и сложен для использования
Изменение внешней к индивиду среде в организации	Широкий диапазон поведения и отношений на непрерывной основе	Имеет непрекращающееся действие, а не разовый эффект; может быть самым эффективным методом	Часто требует проявления значительной власти для достижения целей и больших расходов

5.6. 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

6.1. Тест «Делегирование полномочий» [2, с. 741]

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, который помог 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?

6.2. Ключи и результаты теста

Ключ к тесту 6.1 «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.

6.3. Конкретные ситуации

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 3

Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

6.4. Контрольные вопросы

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

Тема 7. МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

7.1. Тест «Мотивация к успеху» [27, с. 201]

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. Многое, 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.

7.2. Тест «Потребность в достижении успеха» [26, с. 202]

Ответьте «да» или «нет».

1. Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей ставят перед собой долгосрочные, а не краткосрочные цели.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

7.3. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 7.1 «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.

Ключ к тесту 7.2 «Потребность в достижении успеха»

Каждый из ответов «да» и «нет», совпадающих с ключевыми, оценивается в один балл. Если ответ не совпадает с ключевым, балл не присваивается. Сравните свои ответы с ключом теста и определите сумму баллов, затем обратитесь к таблице.

Ответы «да» на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответы «нет» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Оценка	Уровень мотивации достижения успеха		
	низкий	средний	высокий
Сумма баллов	до 11	12—15	свыше 15

Если у вас *высокий* уровень мотивации достижения успеха, т. е. вы отличаетесь сильным стремлением к успеху, при достаточно большой активности, упорстве и настойчивости сможете стать хорошим предпринимателем. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При *среднем* уровне мотивации достижения успеха необходимо немного активизировать себя. Если хотите быть преуспевающим, работайте над собой. Выработывайте в себе уверенность и целеустремленность.

Если полученные вами результаты соответствуют *низкому* уровню стремления к успеху, профессия бизнесмена окажется для вас трудной. Однако и в этом случае нет оснований отчаиваться. Постарайтесь увлечься каким-нибудь делом. Чем больше интереса вы к нему проявите, тем больше у вас появится шансов достичь профессионального мастерства и, следовательно, успеха.

7.4. Конкретные ситуации**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 форму 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?

7.5. 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

8.1. Тест «Способны ли вы быть „жестким руководителем“?» [26, с. 80]

В понятие «жесткий руководитель» нередко вкладывается разный смысл. Если понимать под этим догматического самодержца, который никого не слушает, то стиль его управления ныне признан неэффективным, и таких руководителей постепенно становится все меньше.

Если же считать «жестким руководителем» того, кто имеет заранее разработанный четкий план действий и умеет вопреки любым препятствиям этот план реализовать, то вопрос о перспективности «жесткого стиля» руководства можно поставить совсем в иной плоскости. Необходима правильная оценка особенностей стиля своего руководства и своего характера. Чтобы помочь вам в такой самооценке, предлагаем несложный, но полезный тест. Его основу составляет тезис о том, что каждый руководитель располагает двумя видами психических ресурсов: Д-ресурсами и В-ресурсами. Д-ресурсы (от слова «действовать») тратятся на то, чтобы воздействовать на окружающих, навязывая им свои желания, свое видение проблем, свое стремление к быстрейшему их разрешению. В-ресурсы (от слова «воспринимать») служат для того, чтобы уяснить чувства, желания и стремления подчиненных и других людей, с которыми приходится сталкиваться по делам службы.

Прочтите приведенные пары утверждений и оцените их справедливость для вас лично. Чем ближе вам одно из утверждений каждой пары, тем более высокую оценку вы должны ему выставить, но при этом сумма оценок по каждой из пар должна быть равна 10 (например, Д-утверждение – 7 баллов, В-утверждение – 3 балла).

Д-утверждения	В-утверждения
1. Работая с людьми, я трачу основное время на то, что говорю сам	Работая с людьми, я трачу основное время на то, что слушаю их
2. Я достигаю успеха главным образом за счет затрат собственной энергии	Я достигаю успеха за счет использования в нужном направлении энергии других
3. Я защищаю себя от нападков или критики тем, что даю отпор немедленно и решительно. Я использую свою энергию на то, чтобы идти к цели напрямик	Я защищаю себя от нападков или критики путем отвлечения или рассеивания энергии моих оппонентов, позволяя им тратить свою энергию на критику до тех пор, пока они не устанут
4. Я всегда стараюсь добиться того, чтобы люди поняли мою точку зрения	Я всегда стараюсь добиться того, чтобы полностью понять точку зрения других
Всего Д-баллов ____	Всего В-баллов ____

8.2. Ключи и результаты теста

Ключ к тесту 8.1 «Способны ли вы быть „жестким руководителем“?»

Чтобы сопоставить ваши оценки с усредненными результатами, умножьте суммы Д-баллов и В-баллов на 3. Средние значения получаемых таким образом оценок составят для Д-утверждений – 54, а для В-утверждений – 66.

Если ваши оценки по одному из видов утверждений выше этих средних оценок, это можно расценить как свидетельство вашей большой склонности либо к «жесткому стилю»

руководства (в случае более высокой суммы по Д-утверждениям), либо к повышенной податливости к воздействиям извне (в случае более высокой суммы по В-утверждениям).

Когда из общей группы американские исследователи выделили руководителей, признанных их начальством перспективными, то оказалось, что для них характерна более высокая, чем в среднем, сумма оценок по Д-утверждениям – около 60 баллов. Это достоверное статистическое подтверждение того, что «жесткий стиль» руководства приносит лучшие результаты, чем стремление быть хорошим для всех.

8.3. Конкретные ситуации

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: _____

Ситуация 6

Рабочий попросил у начальника отпуск на четыре дня в связи с бракосочетанием – именно такой отпуск был предоставлен ранее другому рабочему.

Начальник в соответствии с законодательством разрешил выйти на работу через три дня. Рабочий самовольно прибавил еще день.

Как вы отреагируете на проступок рабочего?

Ситуация 7

Один из подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. До сих пор вы не говорили с ним об этом, надеясь, что это больше не повторится. Опаздывая в третий раз, этот сотрудник на бегу сталкивается с вами.

Вы говорите: _____

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать материально.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требования к нему и контроль над ним.

8.4. 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?

Тема 9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

9.1. Тест «Мотивация к избеганию неудач»

Вам предлагается список из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберете только одно из трех слов, которое наиболее точно вас характеризует, и отметьте его.

1	2	3
1. Смелый	1. Бдительный	1. Предприимчивый
2. Кроткий	2. Робкий	2. Упрямый
3. Осторожный	3. Мнительный	3. Пессимистичный
4. Непостоянный	4. Бесцеремонный	4. Внимательный
5. Неумный	5. Трусливый	5. Не думающий
6. Ловкий	6. Бойкий	6. Предусмотрительный
7. Хладнокровный	7. Колеблющийся	7. Удалой
8. Стремительный	8. Легкомысленный	8. Боязливый
9. Незадумывающийся	9. Жеманный	9. Непредусмотрительный
10. Оптимистичный	10. Добросовестный	10. Чуткий
11. Меланхолический	11. Сомневающийся	11. Неустойчивый
12. Трусливый	12. Небрежный	12. Взволнованный
13. Опрометчивый	13. Тихий	13. Боязливый
14. Внимательный	14. Неблагодарный	14. Смелый
15. Рассудительный	15. Быстрый	15. Мужественный
16. Предприимчивый	16. Осторожный	16. Предусмотрительный

1	2	3
17. Взволнованный	17. Рассеянный	17. Робкий
18. Малодушный	18. Неосторожный	18. Бесцеремонный
19. Пугливый	19. Нерешительный	19. Нервный
20. Исполнительный	20. Преданный	20. Авантюрный
21. Предусмотрительный	21. Бойкий	21. Отчаянный
22. Укрошенный	22. Безразличный	22. Небрежный
23. Осторожный	23. Беззаботный	23. Терпеливый
24. Разумный	24. Заботливый	24. Храбрый
25. Предвидящий	25. Неустрашимый	25. Добросовестный
26. Поспешный	26. Пугливый	26. Беззаботный
27. Рассеянный	27. Опрометчивый	27. Пессимистичный
28. Осмотрительный	28. Рассудительный	28. Предприимчивый
29. Тихий	29. Неорганизованный	29. Боязливый
30. Оптимистичный	30. Бдительный	30. Беззаботный

9.2. Ключи и результаты теста

Ключ к тесту 9.1 «Мотивация к избеганию неудач»

Подсчитайте баллы. Вы получаете по одному баллу за следующие ответы (числитель – номер строки, знаменатель – номер столбца, в котором находится нужное слово): 1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/2; 11/1; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Подсчитайте сумму и оцените результат.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

2-10 баллов – низкий уровень мотивации;

12-15 баллов – средний;

17-20 баллов – высокий;

20 баллов и более – слишком высокий.

9.3. Контрольные вопросы

1. Каковы основные теории мотивации и их использование в практике управления персоналом?
2. Охарактеризуйте условное соответствие групп потребностей, выделяемых в концепциях Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда.
3. Какую роль в мотивации трудовой деятельности играют факторы, используемые теорией ожидания?

Тема 10. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

10.1. Тест «Проектирование индивидуального стиля руководства» [2, с. 61]

Данное упражнение в форме теста поможет студентам выявить ориентацию будущего руководителя на задания (результаты работы) и персонал (климат в коллективе, удовлетворенность трудом, мотивацию трудового поведения персонала и т. д.).

Ответьте на предложенные утверждения:

С – буду соблюдать систематически (в 80-100 % случаев от того, насколько это вообще возможно).

Ч – буду соблюдать часто (в 60–80 % случаев).

И – буду иногда соблюдать (в 40–60 %).

Р – буду соблюдать редко (в 20–40 %).

Н – не буду соблюдать никогда (0-20 %).

1. В коллективе, которым я буду руководить, будут проводиться исследования социально-психологического климата, мнений и настроений людей.

2. В работе коллектива планирую использовать (там, где это необходимо) стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я собираюсь обосновывать и отстаивать мнение коллектива (если буду убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Собираюсь тщательно планировать работу аппарата управления.

5. Буду прилагать все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плановых заданий.

6. Оставлю только тех подчиненных в организации, которые четко знают свои личные и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично буду решать, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным только исполнительные функции.

8. Мои подчиненные смогут проявлять инициативу и самостоятельность в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Инициативу и самостоятельность буду допускать не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные смогут обосновать их важность и направленность.

10. Как руководитель буду отступать от установленного графика на работу по выходным дням или сверхурочно.

11. В целях обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения потребую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допущу, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим, порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах работы коллектива.

13. Буду осуществлять руководство, консультируясь и советуясь в разумной мере с подчиненными.

14. Буду стараться поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения; следить, чтобы подчиненные придерживались их.

15. Планирую служебный рост подчиненных определять так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

16. Я уверен, что в современных условиях лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т. д.) достигаются тогда, когда человек работает в условиях принудительного режима работы.

17. В работе подчиненного мне коллектива я допущу авральную работу (сверх норм и во внеурочное время).

18. Я буду информировать коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.

19. Всегда буду следить за своим внешним видом, одеждой, манерами подведения и поддерживать порядок в кабинете на должном уровне (на любом рабочем месте).

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе будет осуществляться в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

21. Собираюсь проводить в жизнь долгосрочную кадровую политику (использовать принципы найма, продвижения и увольнения работников).

22. Среди подчиненных не потерплю недостаточно знающих и умелых работников, у которых не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

24. В коллективе, которым я буду руководить, я допущу конструктивные производственные конфликты.

25. Создам условия, при которых подчиненные получают благоприятные возможности выразить свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.

26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставлю за собой решение лишь наиболее важных вопросов).

27. Сейчас читаю книги и другие публикации о том, как работать с персоналом в процессе руководства.

28. Буду придерживаться на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.

29. Считаю, что для повышения отдачи от людей ведущую роль должны играть организационно-технические факторы, а на втором плане уже социально-психологические.

30. Производственные результаты коллектива, которым я буду руководить, должны быть высокими – это моя установка.

31. Как руководитель я буду создавать условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе: организация досуга, спорт и т. д.

32. Для обеспечения высоких результатов работы создам условия для творчества и новаторства персонала.

33. Потребую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости отодвину на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как поддержание климата, общего порядка и т. п.

35. Буду прилагать усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива будет осуществляться на основе четкого баланса прав, обязанностей и функций, а также их четкого и справедливого распределения.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе буду осуществлять профессиональную учебу и поощрять самостоятельную работу по повышению квалификации.

38. Уделю большое внимание контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, будет оказывать, как мне кажется, положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально– психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, должен оказать положительное влияние на производственные результаты коллектива.

10.2. Тест «Стили руководства»

Управление предприятием в новых условиях хозяйствования предполагает совершенствование управленческих навыков руководителей, приближение к определенному идеалу.

А каков образ идеального руководителя в вашем представлении? Проверьте себя, выписав на листе бумаги основные качества идеального руководителя, создайте его описательный портрет, введите свои критерии оценки идеального стиля управления.

После выполнения этого задания у вас появится возможность сверить свое собственное представление об образе идеального руководителя и введенной вами системе оценки его качеств с тем, что предлагает данный тест.

Для того чтобы ваши рассуждения не ограничивались чисто теоретическими границами и пробудили в вас желание действовать, попробуйте проанализировать стили управления хорошо знакомых вам руководителей. Но начать мы вам предлагаем с себя. А для этого вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить стиль вашего руководства, а также определить место этого стиля на «решетке менеджмента».

Предлагается тест № 1, где высказывания касаются разных аспектов поведения руководителя. Исходя из своих собственных предпочтений, выскажите свое мнение о том, как поступили бы вы в каждой из описываемых ситуаций. Отметьте, вели бы вы себя соответствующим образом: всегда – В; часто – Ч, иногда – И; редко – Р; никогда – Н.

Вариант ответа по каждой ситуации обведите кружком.

Я – руководитель коллектива

*1. Я действую как представитель этого коллектива.

В Ч И Р Н

2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы.

В Ч И Р Н

*3. Я поощряю применение единообразных (унифицированных) способов работы.

В Ч И Р Н

4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.

В Ч И Р Н

5. Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе.

В Ч И Р Н

6. Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным.

В Ч И Р Н

7. Я поддерживаю высокий темп работы.

В Ч И Р Н

8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение учебно-производственных заданий.

В Ч И Р Н

*9. Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты.

В Ч И Р Н

*10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.

В Ч И Р Н

*11. Я решаю сам, что и как должно быть сделано.

В Ч И Р Н

12. Я уделяю особое внимание показателям учебно-производственной деятельности.

В Ч И Р Н

13. Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости.

В Ч И Р Н

14. Я способствую разным изменениям в учебном заведении.

В Ч И Р Н

*15. Я тщательно планирую работу своего коллектива.

В Ч И Р Н

*16. Я не объясняю подчиненным свои действия и решения.

В Ч И Р Н

*17. Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения для их пользы.

В Ч И Р Н

18. Я предоставляю подчиненным возможность (за пределами расписания занятий) устанавливать свой режим работы.

В Ч И Р Н

1. На поле слева от помеченных звездочками номеров предложенных ситуаций проставить единицы там, где есть ответы Р или Н.

2. На поле слева от не помеченных звездочками номеров предложенных ситуаций проставить единицы там, где есть ответы В или Ч.

3. Если ситуации 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружочками, суммировать и сумму поставить в позицию П.

4. Суммировать остальные единицы и сумму поставить в позицию З.

Занести результаты в график (см. ключи к тесту).

10.3. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 10.1 «Проектирование индивидуального стиля руководства»

1. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34 (8 ответов).

2. Поставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» (Р) или «никогда» (Н), и в графе оценка обведите эти единицы кружком (табл. 3).

3. Так же проставьте по единице рядом с теми не обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «систематически» (С) или «часто» (Ч). (Просмотреть все номера, кроме 8 обведенных, – 32 ответа).

4. Обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39 (20 ответов). Если рядом с номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

5. Подсчитайте приведенное количество обведенных кружками единиц, которое определяет степень либеральности (Л).

$L = \text{Количество обведенных единиц} / 20.$

6. Подсчитайте полученное количество необведенных кружком единиц, которые определяют степень авторитарности (А).

$A = \text{Количество необведенных единиц} / 20.$

7. Вычислите относительные значения C_l и C_a , которые в идеальном варианте демократического стиля должны быть $C_l = C_a = 100\%$.

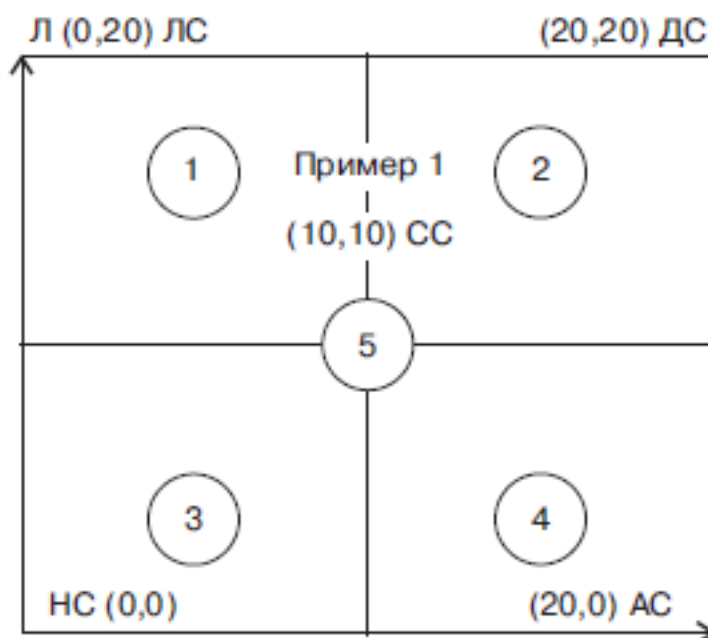
8. Заполните таблицу «Количественные результаты оценки».

Количественные результаты оценки

л	А	С'л	С'а	$\Delta C'_л$	$\Delta C'_а$

Расчет отклонений $\Delta C'_л$ и $\Delta C'_а$ подробно объяснен в пункте «Интерпретация результатов оценки по тесту». Наглядно отражается работа над тестом при графической интерпретации результатов (см. рисунок).

Графическая интерпретация результатов оценки: ЛС – либеральный стиль; АС – авторитарный стиль; ДС – демократический стиль; НС – нейтральный стиль; СС – средний стиль



Оси координат графика выражают количественную оценку ориентации на либеральность (персонал) или авторитарность (задание, результаты работы).

Любая точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных значений L и A , указывает на конкретное значение общей количественной оценки индивидуального стиля руководства.

Это значение находится в пределах четырех кратных (экстремальных) стилей управления, которые описаны подробно в краткой характеристике стилей управления, представлены в начале упражнения.

Любой стиль управления характеризуется отношением авторитарности (A) и либеральности (L). По этому соотношению в теоретическом менеджменте принято выделять основные типы стиля руководства.

1. Стиль $A = L = 0$ (0.0)

Руководитель фактически отстранен от работы (все на самотек) и от коллектива тоже. Пассивен, фактически за него работает управленческая команда. Не думает и не заботится о производстве и о персонале. Очень плохой результат (нейтральный стиль).

2. Стиль $A = L$ (20.20).

Демократический стиль. Идеальный вариант. Позволяет добиваться максимально высоких производственных результатов при благоприятном трудовом климате. Руководитель этого типа ориентирован на успешное решение производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

3. Стиль $A \rightarrow \max$; $L = 0$ (20.0).

Авторитарное руководство. Ориентация руководителя на производство и на выполнение конкретных заданий; ориентация на персонал отсутствует, так как персонал – только средство для достижения производственных результатов.

4. Стиль $A = 0$; $L \rightarrow \max$ (0.20)

Либеральное руководство. Мало заботится о производстве. Все внимание направлено на климат в коллективе. Нет достижения высоких производственных результатов, авторитет руководителя постепенно снижается.

5. Стиль $(A/2; L/2)$ (10.10)

Стиль руководства средний, невыдающийся. В равной мере забота проявляется о результатах труда работников. Средние достижения обеспечены и в плане производства, и в плане климата коллективе. Но подчиненный коллектив никогда не будет лучшим как в производстве, так и в плане дружбы, сплоченности.

Если в данной графической интерпретации использовать типовую модель «управленческой решетки» Блейка-Мутона, то можно выделить пять основных зон.

Зона 1. Управление «в духе клуба». Скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации.

Зона 2. Групповое управление. Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми, взаимозависимость через общую ставку в организационные цели ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении.

Зона 3. Обедненное управление. Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации.

Зона 4. Власть – подчинение. Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени.

Зона 5. Организационное управление. Можно добиться хорошей или средней, но не выдающейся организации управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей.

Интерпретация результатов по тесту

Стиль руководства (C_p) характеризуется соотношением двух основных показателей

$$C_p = A \times L,$$

где A – ориентированность на производство (авторитарный или автократический стиль руководства персоналом);

L – ориентированность на персонал (либеральный или псевдодемократический стиль руководства персоналом).

$A > L$ – стиль авторитарно-либеральный;

$L > A$ – стиль либерально-авторитарный;

$A = L$ – идеальный стиль – демократический.

Ваши показатели, возможно, будут несколько отличаться от идеала. Оцените количественно и качественно эти отклонения (процент отклонения от идеального стиля руководства) и сделайте подробные выводы в письменной форме.

При идеальном стиле 20×20 показатели $C_{\text{л}}$ и $C_{\text{а}}$ каждый равны 100%; индивидуальные показатели следует обозначать $N'_{\text{е}}$ и $N'_{\text{а}}$ и найти отклонения:

$$\Delta \tilde{N}'_{\text{е}} = \tilde{N}_{\text{е}} - \tilde{N}'_{\text{е}},$$

$$\Delta \tilde{N}'_{\text{а}} = \tilde{N}_{\text{а}} - \tilde{N}'_{\text{а}}.$$

Чем больше значения $\Delta C_{\text{л}}$ и $\Delta C_{\text{а}}$, тем отклонение индивидуального стиля руководителя от идеального более существенно, и наоборот.

Для примера рассчитаем количественные результаты оценки (см. таблицу):

$$\begin{array}{ll} \text{Л} = 16 & \tilde{N}'_{\text{е}} = 16 \times 5 = 80\%. \\ \text{При норме } 100\% & \Delta \tilde{N}'_{\text{е}} = 100 - 80 = 20\%. \\ \text{А} = 9 & \tilde{N}'_{\text{а}} = 9 \times 5 = 45\%. \\ \text{При норме } 100\% & \Delta \tilde{N}'_{\text{а}} = 100 - 45 = 55\%. \end{array}$$

Количественные результаты оценки

л	а	$\tilde{N}'_{\text{е}}$	$\tilde{N}'_{\text{а}}$	$\Delta \tilde{N}'_{\text{е}}$	$\Delta \tilde{N}'_{\text{а}}$
16	9	80	45	20	55

Заполнение матрицы и расчет результатов оценки должны завершаться подробными выводами. Студенты оценивают фактические значения полученных ими показателей $N'_{\text{е}}$ и $N'_{\text{а}}$, а также относительные отклонения от идеала $\Delta N'_{\text{е}}$ и $\Delta N'_{\text{а}}$.

Как можно назвать спроектированный стиль руководства? По каким направлениям (составляющим руководства) студенту необходимо совершенствоваться? К какому типовому стилю управления ближе спроектированный вами стиль руководства?

Из примера можно сделать следующие выводы.

Спроектированный индивидуальный стиль руководства $C = A \times Л = 9 \times 16$, его можно назвать либерально-автократическим, он ближе всего к типовому стилю 10×20 . Можно предположить, что данный руководитель может добиться средних результатов; он способен создать хорошую атмосферу в коллективе. В чем ограничения подобного руководителя? В неумении добиться должного выполнения производственно-хозяйственных задач. Студенту, спроектировавшему данный стиль руководства, необходимо совершенствоваться в решении учебных задач, активизировать свое участие в общественной жизни – студенческом самоуправлении, изучать организационно-распорядительные методы руководства.

Сводная матрица результатов теста приведена в таблице.

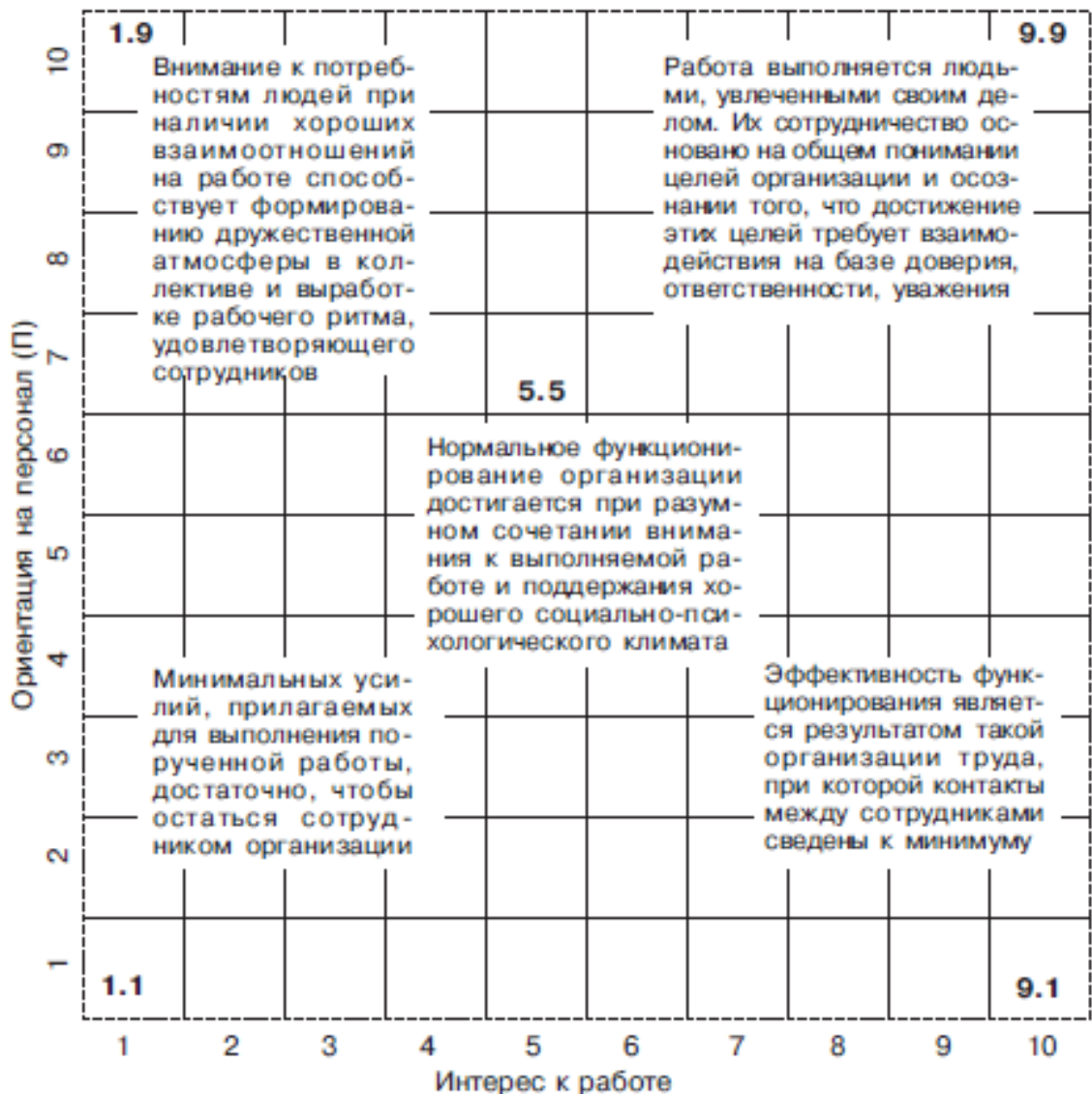
Матрица оценки результатов теста

№ пп.	Ответ	Оценка	№ пп.	Ответ	Оценка	№ пп.	Ответ	Оценка	№ пп.	Ответ	Оценка	№ пп.	Ответ	Оценка
1			9			17			25			33		
2			10			18			26			34		
3			11			19			27			35		
4			12			20			28			36		
5			13			21			29			37		
6			14			22			30			38		
7			15			23			31			39		
8			16			24			32			40		
А	Кол-во наб. ед.
Л	Кол-во наб. ед.

Ключ к тесту 10.2 «Стили руководства»

Для определения пространства целей и введения понятия «идеального» руководителя проф. Р. Блейк предложил в качестве методики развития организации «решетку менеджмента» (см. рисунок). Р. Блейк исходил из предпосылки, что любой результат достигается в пространстве между двумя «силовыми» линиями: первая «силовая» линия ориентирована на выполнение производственных заданий любой ценой, вторая «силовая» линия – на то, чтобы условия труда в наибольшей степени соответствовали потребностям и желаниям персонала.

Наличие противоречия между двумя «силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения. Каждому типу управленческого поведения присвоить свои координаты. Мы не будем вводить оценочные характеристики типов управления, а ограничимся их описанием. Выводы студенты могут сделать сами.



Управленческая решетка Блейка

Точка 1.1 – минимальное внимание к результатам производства и человеку.

Точка 9.1 – это очень «жесткий» курс администратора, для которого производственный результат – все, а человек – лишь только исполнитель. Ответная реакция подчиненных – уйти из-под постоянного давления под любым предлогом, что приводит к тотальному контролю со стороны администратора. Характерные черты такого руководителя – ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и т. д.

Точка 1.9 – «мягкий» стиль управления, учитывающий прежде всего отношения между людьми. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в коллективе, старательно оберегает его от разногласий. Если руководитель типа 9.1 («жесткий») подавляет конфликты насильственным волевым решением, то руководитель типа 1.9, наоборот, старается уйти от любого обсуждения причин конфликта в надежде, что возникающие осложнения уладятся сами по себе. При наличии такого руководителя даже перспективные, активные работники, не имея стимулов к работе, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.

Точка 5.5 – стремление занять позицию «золотой середины» между жесткими и мягкими методами управления. Такой руководитель во всем старается достичь компромисса, у него ярко выраженное стремление работать надежно, получать стабильный средний резуль-

тат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает ему возможности использовать целиком имеющиеся в его распоряжении ресурсы.

Точка 9.9 – умение так построить работу, чтобы сотрудники видели возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Так как успех зависит от достижения поставленных целей, важно определять эти цели совместно с сотрудниками. Если же при этом будут созданы условия работы, позволяющие им наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал позиции 9.9 не покажется таким уж недостижимым. К названным условиям следует отнести также учет различных мнений о путях достижения цели и обновления организационных структур.

Итак, вы получили результат и определили на «решетке менеджмента» координату, соответствующую вашему стилю управления. Если это не точка 9.9, то у вас появился повод задуматься и проанализировать границы своих скрытых возможностей; может быть, следует пересмотреть привычные вам методы управления и взаимоотношения с коллегами.

Конечно, вы можете усомниться в достоверности полученных вами результатов, можете с ними категорически не согласиться, но это будет свидетельствовать только о том, что ваши ответы на вопросы этого теста были не совсем искренними.

Зачастую не мы управляем нашими действиями, а нами управляют наши привычки. Конечно, опыт бывает полезен, так как позволяет быстро реагировать на повторяющееся событие. Плохо только, что при этом складываются определенные стереотипы поведения, исчезает его гибкость. Управление собой – это в первую очередь установление и соблюдение собственных норм поведения, в том числе и во времени.

10.4. Практические задания

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 решения;
- 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?

Задание 3

Использование японской модели принятия решений в практике управления диктует необходимость развития у руководителя некоторых качеств, если они ему не присущи изначально. Согласно японским традициям, это концептуальные способности и высокие «личные стандарты».

Концептуальные способности – это способности чувствовать связи между организацией и средой и воспринимать систему организации как единое целое. От руководителя требуется умение видеть главные направления, создающие для организации благоприятные возможности или угрозу. Концептуальные способности, таким образом, включают в себя:

- широту взглядов и глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичную инициативность, в том числе в условиях риска;
- упорную работу и непрерывное самосовершенствование и обучение.

Высокие личные стандарты – это:

- умение четко формулировать цели и установки;
- готовность и умение выслушивать мнения других;
- беспристрастность и бескорыстие;
- умение предвидеть последствия принимаемых решений;
- способность полностью использовать возможности сотрудников;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

Проанализируйте состояние концептуальных способностей и наличие личных стандартов у известных вам руководителей.

Задание 4

Проанализируйте приведенные ниже правила укрепления группового единства, предлагаемые руководителю для работы с формальной группой, оцените их эффективность и приведите примеры. Дополните правила.

Для укрепления группового единства руководителю необходимо:

- 1) помогать группе испытывать общий успех;
- 2) укреплять доверие членов группы друг к другу и к ее лидеру;
- 3) культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать членов группы к общим мероприятиям;

- 4) заботиться о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлению к престижу;
- 5) поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

10.5. 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

11.1. Тест «Определение причин трудностей в общении с подчиненными» [26, с. 127]

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?

11.2. Тест «Умеете ли вы влиять на других?» [26, с. 122]

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?

11.3. Тест «Выявление ориентации руководителя на задание и на людей»

Приведенные ниже фразы отображают различные формы управленческого поведения. Ответьте, как вы действовали бы на месте руководителя группы: В – всегда, Ч – часто, И – иногда, Р – редко, Н – никогда.

1. Вероятнее всего, стали бы председателем группы.
2. Решились бы на сверхурочную работу.
3. Предоставили бы членам группы свободу действий.
4. Придерживались бы одинаковых способов деятельности.
5. Разрешили бы членам группы использовать при решении проблем свои способности критически мыслить.
6. Сделали бы все от вас зависящее, чтобы ваша группа превосходила конкурентов.
7. Побуждали бы членов группы проявлять большее старание.
8. Испытывали бы свои идеи в группе.
9. Разрешили бы членам группы выбрать такой режим работы, какой им представляется лучшим.
10. Много работали бы в надежде на повышение.
11. Терпели бы задержки в работе.
12. В присутствии посетителей говорили бы от имени группы.
13. Стремилась бы поддерживать высокий темп работы.
14. В конфликтных ситуациях действовали бы как посредник.
15. Утонули бы в деталях.
16. Представляли бы группу в ее отношениях с внешним миром.
17. Не желали бы предоставлять членам группы свободу действий.
18. Сами решали бы, что нужно делать.
19. Побуждали бы к повышению производительности труда.
20. Делегировали бы членам группы те полномочия, которые могли бы оставить себе.
21. Разрешили бы членам группы выдвигать много альтернатив.
22. Давали бы членам группы определенные задания.
23. Стремилась бы внести изменения.
24. Просили бы членов группы работать интенсивнее.
25. Доверились бы тому, что члены группы хорошо используют свою способность критически мыслить.
26. Составили бы график работы.
27. Отказались бы давать кому-либо отчет в своих действиях.
28. Убедили бы других в том, что ваши идеи пошли бы им на благо.
29. Разрешили бы группе самостоятельно определять свой ритм работы.

30. Призвали бы группу повысить достигнутые рекордные показатели.

31. Пребывали бы в убеждении, что все члены группы соблюдают определенные инструкции и правила.

11.4. Тест «Умеете ли вы вести деловые совещания?» [54, с. 274]

Ответьте на вопросы, выбрав один из следующих вариантов: а) нет, так не бывает; б) нет, как правило, так не бывает; в) не знаю; г) да, как правило, так бывает; д) да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что в случае их невыполнения критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логические и правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я приветствую самостоятельность сотрудников при решении задач.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я в большинстве случаев признаю.

10. Я предлагаю альтернативы 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 людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые аргументы.

17. Ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они мои.

21. Всегда продумываю, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.

22. Я советую людям, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.

24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.

26. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других в том, как им нужно поступить.

27. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

28. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

11.5. Тест «Владеете ли вы аудиторией?»

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями, но всех выступающих можно разделить на две группы.

Представители первой группы *подчиняют аудиторию* себе. Они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать «бразды» правления в своих руках, не допускают вольностей в поведении и речи. Назовем этот стиль публичного выступления «авторитарным».

Принадлежащие ко второй группе в известной мере сами подчиняются аудитории, располагают более разнообразным выбором вариантов общения, ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, «личностную» манеру общения. Назовем этот стиль публичного выступления «демократическим».

Оба стиля имеют свои преимущества и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего нечувствительным к интересам слушателей, а стремление во всем следовать настроению аудитории – привести к потере авторитета. Вы должны сами выбрать нужный тип общения в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств.

Но неплохо все же знать, к какой категории вы относитесь, дабы избежать крайностей. Вы можете определить это, ответив «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Ощущаете ли вы после выступления резкое падение работоспособности?
3. Волнуетесь ли перед выступлением настолько, что должны «преодолеть» себя?
4. Всегда ли одинаково вы начинаете выступление?
5. Приходите ли задолго до начала выступления?
6. Нужно ли вам несколько минут, чтобы установить контакт с аудиторией и завладеть ее вниманием?
7. Придерживаетесь ли вы намеченного плана?
8. Предпочитаете ли вы двигаться во время выступления?
9. Отвечаете ли на записки с вопросами по ходу их поступления, не группируя их?
10. Любите ли вы пошутить во время выступления?

11.6. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 11.1 «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.

Ключ к тесту 11.2 «Умеете ли вы влиять на других?»

Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовавшись приведенной таблицей.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Количество баллов												
«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

35–65 баллов. Вы обладаете великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить их, управлять ими, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой стиль отношений, по вашему мнению, не следует шадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

30 баллов и менее. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и ход вашей жизни должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанным, не достигая из-за этого желанной цели и даже оказываясь и неправильно понятым.

Ключ к тесту 11.3 «Выявление ориентации руководителя на задание и на людей»

1. Выделите ответы на вопросы 8, 11, 15, 16, 17, 27, 31.

2. В выделенных ответах придайте значение 1 выделенным ответам Р – «редко» или Н – «никогда».

3. Придайте значение 1 ответам на неназванные в п. 1 вопросы, на которые вы ответили В – «всегда» и Ч – «часто».

4. Выделите те ответы со значением 1, которые вы дали на вопросы 3, 5, 7, 9, 16, 17, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31.

5. Подсчитайте выделенные единицы – это количество очков показывает степень вашей направленности на людей.

Подсчитайте теперь количество невыделенных единиц – это отражает степень вашей направленности на дело.

6. Изобразите графически прямой угол. На одном его луче отложите количество очков, показывающее вашу направленность на людей, на другом – вашу направленность на дело. На биссектрисе угла определите равнодействующую. Она будет характеризовать вашу ориентацию на результат, способность обеспечить определенный уровень производства и трудовую мораль.

Ключ к тесту 11.4 «Умеете ли вы вести деловые совещания?»

Оценки означают:

- а) нет, так не бывает – 1;
- б) нет, как правило, так не бывает – 2;
- в) не знаю – 3;
- г) да, как правило, так бывает – 4;
- д) да, так бывает всегда.

Суммируйте баллы, поставленные вами против утверждений: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 28, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В прибавляйте баллы к утверждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатическим или авторитарным.

Если сумма А не менее чем на 10 баллов превышает сумму В, то вы хороший дипломат. У вас есть стремление учитывать мнение других и согласовывать свои идеи с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато сотрудники убеждаются в том,

что и они внесли вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. При таком авторитарном стиле ведения совещаний руководитель уверенно держит бразды правления, генерирует множество предложений, сообщает новую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки.

Если же обе суммы различаются менее чем 10 баллами, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе, – она может быть как положительной, так и отрицательной, в зависимости от обстоятельств.

Психологи подтверждают, что оба стиля поведения – дипломатичный и авторитарный – могут привести к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем вам не поможет никакая дипломатия.

Ключ к тесту 11.5 «Владеете ли вы аудиторией?»

Если вы ответили однозначно на все вопросы, значит, вы владеете индивидуальным стилем публичного выступления.

Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные на вопросы 2, 3, 8, 10 свидетельствуют о том, что вы предпочитаете авторитарный стиль, и наоборот, отрицательные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и положительные на вопросы 2, 3, 8, 10 свидетельствуют о том, что вы предпочитаете демократический стиль. Если вы ответили «нет» на вопросы 2, 3 и 5, значит, у вас сильный тип нервной системы. Ответ «нет» на вопросы 1, 4, 6, 10 свидетельствует о подвижности ваших эмоций.

Если вы предпочитаете авторитарный стиль, то не пытайтесь копировать манеру общения, характерную для демократического стиля, – ничего не получится! Вы должны предварительно проработать свою тему так, чтобы предвидеть все, что относится к композиции, содержанию и языку, составить подробный конспект, даже если не собираетесь им пользоваться. Совет руководителям, предпочитающим демократический стиль: максимально контролируйте свое поведение, мимику, жестикуляцию, чтобы выработать специфическую манеру общения с аудиторией.

11.7. Деловая игра «Деловые переговоры»

Цель деловой игры – приобретение навыков ведения полемики и делового спора как инструмента, помогающего успешному ведению деловых переговоров при заключении сделок.

Порядок проведения деловой игры

Игра не является ролевой. Перед началом игры руководитель, выполняющий роль тренера-консультанта, напоминает участникам основные положения процедуры ведения полемики, убеждений, доказательства.

Для самооценки эффективности полемики и делового спора руководитель использует метод активного социологического тестирования анализа и контроля – МАСТАК (см. Введение).

Классификации и критерии, характеризующие процедуру ведения деловых переговоров, сформулированы на основе опроса экспертов, изучения отечественной и зарубежной литературы, научных исследований авторов данного пособия и включают пять основных

разделов: «Подготовка к ведению переговоров», «Формирование ситуации», «Психология поведения», «Порядок переговоров», «Этика поведения».

Предлагаемая классификация процедур проведения деловых переговоров может дополняться, уточняться, трансформироваться в зависимости от обстановки, сложившейся в ходе игры.

Участники игры самостоятельно дают оценку важности и исполнения критериев процедуры ведения делового совещания. Затем проводится обсуждение. Особое внимание следует обратить на резко различающиеся оценки, выяснить причины расхождений и обсудить приемлемое решение.

Классификация и критерии оценки процедуры ведения деловых переговоров

Подготовка к ведению деловых переговоров

№ пп.	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров	Оценки	
		В	И
1	Составьте план переговоров, отработайте наиболее важные формулировки для нескольких ключевых проблем		
2	План переговоров должен быть эскизом, а не жесткой схемой проведения		
3	Не бойтесь отойти от плана, а в случае сложностей отложите обсуждение вопроса до лучших времен		
4	Предусмотрите достаточный запас возможностей, предложений для решения конкретной проблемы		
5	Найдите точки соприкосновения, общности интересов с партнером по переговорам		
6	Учитывайте долгосрочные перспективы сотрудничества		
7	Не исходите из того, что вам все ясно, тщательно обдумывайте свои аргументы и поведение		
8	Ведение переговоров требует серьезной тренировки, не только теоретической, но и практической подготовки		
9	Способность к ведению переговоров не дается от природы, ее нужно постоянно совершенствовать		
10	Наиболее ценен тот результат переговоров, который выгоден обеим сторонам		

Формирование ситуации

№ пп.	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров	Оценки	
		В	И
11	Ситуация во время переговоров зависит от следующих обстоятельств: • отношения с их командами (группами); • месторасположение участников переговоров; • присутствие наблюдающих; • ход переговоров		
12	Если вы стремитесь к партнерству, садитесь рядом с партнером		
13	Переговоры лучше вести на своей или нейтральной территории		
14	Делегации обеих сторон должны быть представлены полностью, чтобы комплексно учитывались все интересы		
15	Присутствие нейтральных зрителей обычно мешает ведению переговоров, препятствует уступкам		
16	Присутствие благожелательных (но не многочисленных) для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию		

Психология поведения

№ пп.	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров	Оценки	
		В	И
17	Типичное заблуждение при переговорах — представление, что другая сторона — непременно противник		
18	Доверяйте партнеру по переговорам		
19	Не допускайте мысли об «уничтожении противника»		
20	Важное условие творческих, эффективных переговоров — самостоятельность вашей организации (предприятия)		
21	Не воспринимайте другую сторону однозначно, как монолит		
22	Чтобы стать посредником в переговорах, сосредоточьтесь свои усилия на конкретных вопросах		
23	Не навязывайте партнерам невыгодные условия. На такой базе вы не создадите творческого климата: • раскрытие вашего замысла представит вас в «плохом свете»; • партнер, обнаруживший манипуляцию, будет испытывать недоверие		
24	В свою очередь, необходимо противостоять манипуляциям и демагогии другой стороны, однако сделать это не так просто		
25	Будьте внимательны к невербальным сигналам		
26	Правильно подбирайте аргументацию, понятную для партнера		

№ пп.	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров	Оценки	
		В	И
27	Учитывайте личные отношения к говорящему		
28	Избегайте быстрых, легких уступок, лучше ответить «нет», чем «да»		
29	Сам факт уступки — существенное обстоятельство в переговорах. Поэтому каждую уступку «продавайте» (оговаривайте отдельно)		

Порядок ведения переговоров

№ пп.	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров	Оценки	
		В	И
1	2	3	4
30	Целесообразен следующий порядок ведения переговоров: <ul style="list-style-type: none"> • определить заранее цели, стремления, условия и намерения партнера; • вести дискуссию по проблемам, требующим творческого решения; • создать атмосферу раскованности и безопасности; • начинать переговоры с обсуждения взаимовыгодных для обеих сторон вопросов; • обсудить наиболее простые из спорных вопросов и только после этого переходить к сложным вопросам 		
31	Применяйте положения психологии о периодическом воздействии на собеседника в ходе беседы: <ul style="list-style-type: none"> • неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными; • в начале и конце беседы необходимы положительные для другой стороны фразы 		
32	Постоянно помните об аспектах, движущих собеседником: <ul style="list-style-type: none"> • его ожидания; • преимущества, которых он добивается посредством этих переговоров; • его позиции; • его желание самоутвердиться; • его чувство самоутверждения; • его самолюбие 		
33	При любой возможности используйте личный контакт, избегайте присутствия на переговорах незаинтересованных и лишних лиц		
34	Самое большое внимание уделяйте тому, чтобы изложение вами вопросов было ясным и понятным		
35	Используйте не очень длинные, но и не слишком короткие предложения		
36	В любой ситуации будьте вежливым		
37	Избегайте задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «нет»		

38	Помогайте собеседнику давать положительные ответы		
39	Вникайте в сущность изложения		
40	Фундаментально объясните свою позицию в каждом случае, когда собеседник с ней не соглашается		
41	В умеренной степени используйте комплименты		
42	Никогда не относитесь к другим пренебрежительно		
43	Всегда, когда есть возможность, признавайте правоту собеседника		
44	Избегайте пустой риторики		
45	Избегайте профессионального жаргона (если собеседник другой профессии)		
46	Всегда будьте тактичным		
47	Избегайте обходных путей, идите прямо к цели		
48	Откажитесь от ведения шаблонных бесед		
49	Работайте над развитием собственного стиля ведения бесед		
50	Повторяйте в беседе основные мысли собеседника		
51	Следите за логичностью своих мыслей и высказываний		
52	Избегайте удаления от предмета переговоров		
53	Облегчайте собеседнику ответы на ваши вопросы		
54	Выражайтесь в оптимистической манере		
55	Делайте разграничения между участниками дискуссии, обсуждаемыми проблемами		
56	Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях		
57	Изобретайте взаимовыгодные варианты		
58	Настраивайте собеседника на использование объективных критериев		

Этика переговоров

№ пп.	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров	Оценки	
		В	И
59	Принято, что встречает гостей на вокзалах и в аэропортах не руководитель переговоров, а его помощник, технический секретарь или другой сотрудник фирмы, который не будет играть какой-либо заметной роли в проведении переговоров. Вы же как руководитель делегации на переговорах должны встречать гостей непосредственно у входа в комнату, где будут проходить переговоры		

60	В начале переговоров руководители делегаций представляют каждый свою сторону. Представление должно быть коротким, деловым, без лишних эмоциональных и красочных описаний своих сотрудников		
61	Если руководители делегаций незнакомы друг с другом, желательно заблаговременно найти такую возможность, когда третья сторона возьмет на себя знакомство и представление руководителей друг другу		
62	Подавать руку следует в последний момент, когда подходят здороваться, а не идти с протянутой рукой к встречающему. Сильно сжимать руку при пожатии неприлично. При этом нужно помнить, что при рукопожатии необходимо мужчине снимать перчатку, а женщине — необязательно. Не рекомендуется первым подавать руку женщине. Если женщина не подала руку, следует обойтись без рукопожатия. Если женщина вошла в помещение, мужчина должен, здороваясь, встать		
63	Входящий в комнату здоровается первым, независимо от его положения		
64	На переговорах не следует перебивать говорящего, в разговоре со старшим не следует делать замечаний в отношении его поведения		
65	Если вы пришли с опозданием, следует ограничиться общим поклоном и сесть на предложенное место		
66	После представления сторон необходимо согласовать тему и цели переговоров, последовательность рассмотрения вопросов. Неточно сразу бросаться «в бой» за какие-то конкретные вопросы, не определив основные направления и регламент беседы. Подобное начало — путь в тупик		
67	Необходимо предусмотреть время для межличностных контактов участников в ходе переговоров. Очень часто межличностные контакты в ходе переговоров помогают найти выход из сложившейся ситуации. Особенно удобны для этого перерывы для отдыха и легкого завтрака		
68	Во время переговоров вполне приемлемым будет предложить гостям кофе или чай. Устраивать импровизированные обеды с обильными закусками во время переговоров недопустимо — это отвлекает от основной деловой линии, уводит переговоры в сторону		
69	Обмен «визитками» — обязательный элемент любых серьезных переговоров. Готовясь к переговорам, необходимо обзавестись ими		
70	Неопрятный внешний вид может привести к потере уважения к человеку и к той фирме, которую он представляет. Сувениры, предлагаемые гостям, не должны быть слишком дорогими и должны быть обязательно изготовлены либо на фирме, которая устраивает переговоры, либо с учетом ее специфики		

11.8. Деловая игра «Фирма „Электро“ и ее директор»

«Электро» – фирма, насчитывающая 150 работников, которая специализируется на выпуске бытовых электроприборов. Фирма процветает, поскольку приборы первоклассного качества и надежны. Решающим фактором успеха, однако, является система сбыта продукции: фирма сбывает четыре вида продукции исключительно частным лицам. Ответственным за сбыт является Каширин, бывший ранее первым заместителем Иванова – главы фирмы. Служба сбыта четко организована и работает только на комиссионных началах; работники службы сбыта очень хорошо подготовлены; служба сбыта получает 50 % дохода от каждого проданного прибора; на каждый прибор дается гарантия на один год; приборы, в течение этого времени пришедшие в негодность, не ремонтируются, а заменяются новыми, поэтому агенты не должны заниматься рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние три года составила около 2,5 % от общего объема продаж.

Но в последнее время ходят слухи, что Иванов собирается продать свое предприятие американской фирме. Каширин услышал об этом от одного из своих работников во время совместного ужина. Все работники группы Каширина, не задумываясь, заявляют, что если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу.

Коммерческий директор фирмы Дубинин сообщил Каширину, что Иванов в настоящее время находится в Париже. Больше ему ничего неизвестно.

Через неделю, 1 апреля, директор появился на работе и направил всем работникам внутреннее открытое информационное письмо, в котором опровергает всякое намерение продать фирму. Наоборот, он готовит дальнейшее расширение фирмы, включив в ее ассортимент микроволновые печи. Кроме того, в этом письме Иванов назначил производственное собрание на 28 апреля.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: 19 апреля Дубинин якобы отправился в Гамбург, чтобы тайно провести какие-то переговоры с японцами; служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только оптовым торговым предприятиям; все агенты, если они останутся на фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Каширин, обеспокоенный этими слухами, обращается в середине месяца к директору. Как и следовало ожидать, Иванов не проявляет сдержанность; он говорит, что всегда считал политику фирмы и сбыта своим делом; работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны тому, что Иванов, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря своему качеству и надежности пользуются большим спросом; ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет, что не понимает, почему могли возникнуть эти глупые слухи; все остается по-прежнему, за одним исключением: вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через три месяца выпустит микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене менее 300 немецких марок. Прибор монтируется в России по японской лицензии с применением произведенных в Японии электронных элементов переключения. Как и другие бытовые приборы, выпускаемые фирмой, микроволновая печь будет не ремонтироваться в случае поломки, а обмениваться на новую. Комиссионный процент от продажи этого нового прибора должен быть снижен до 25 % от продажной цены, но зато товар очень хорошо продается, так как поступает не в торговую сеть, а оптовикам.

Выступление Иванова не вызвало ни согласия, ни возражения со стороны персонала и руководителей.

Ответьте на вопросы

1. Какое отношение директора фирмы к своим работникам демонстрирует вышеприведенный пример деловой игры?
2. Как вы характеризуете поведение господина Каширина?
3. Предположим, что вы пришли на фирму «Электро» в качестве специалиста-консультанта. Что вы порекомендовали бы господину Иванову и господину Каширину относительно коммуникации и мотивации?

11.9. Конкретные ситуации

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?

Ситуация 5

Вот уже несколько месяцев, как вы являетесь новым руководителем отдела. Один из сотрудников говорит вам: «Я, конечно, не хочу вас критиковать, но ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам».

Вы говорите: _____

Ситуация 6 [25, с. 14]

Подчиненный обращается к руководителю, недавно вступившему в должность: «Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто этого требует. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!»

Вы говорите: _____

Ситуация 7

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите? Варианты поведения:

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Апеллирую к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 8

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече? Варианты поведения:

А. Сразу потребую от него объяснений причин его опозданий на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу в спокойном тоне.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. Отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 9

Вы – секретарь руководителя фирмы. Руководитель решил, что теперь вы должны заходить к нему в кабинет каждый раз, когда кто-нибудь приходит на прием, и объявлять фамилию, имя, отчество и должность посетителя. Вам это напоминает работу дворецкого.

Вы говорите начальнику: _____

Ситуация 10

Руководитель организации контролирует все ваши действия и действия сотрудников вашего отдела сверх всякой меры. Поручив вашему отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит вас, и вы чувствуете, что не выдерживаете такого к вам отношения.

При встрече с руководителем вы говорите: _____

Ситуация 11

У вас сегодня вечером важная встреча, о которой вы условились давно, однако ваш начальник просит вас задержаться из-за внезапно поступившего заказа, очень важного для фирмы.

Вы говорите: _____

Ситуация 12

Начальник, вместе с которым вы проводили встречу с важным заказчиком, переусердствовал и все испортил. Создалась крайне неприятная ситуация. Вам не хотелось бы еще раз оказаться в аналогичной ситуации.

Вы говорите: _____

Ситуация 13

Инженер А с интересом ознакомился с памяткой «Правила организации взаимоотношений руководителя с подчиненными». Он уверен, что это будет полезно прочесть главному инженеру треста, и просит секретаря главного инженера положить памятку ему на стол. Каково же было удивление и возмущение А, когда он узнал, что главный инженер демонстративно выбросил эту памятку, сделав замечание секретарше, и резко высказался по отношению к А: «Молод еще учить меня».

Допустил ли в чем-нибудь ошибку инженер А? А как бы вы отреагировали на месте главного инженера?

11.10. 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. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

12.1. Деловая игра «В коллектив пришел новичок»

Цель деловой игры – получение и отработка навыков в работе с молодыми рабочими и специалистами с учетом требований этики взаимоотношений между руководителем и подчиненными.

Производственная ситуация

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот. – Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегаяю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. – И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?» – Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, – но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Порядок проведения деловой игры

1. Введение в игру. Преподаватель объясняет содержание и цели деловой игры, ее правила и порядок проведения; с помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу определяет готовность студентов к игре (10 мин.).

2. Разделение руководителем игры (преподавателем) группы на две команды, распределение ролей внутри команд, определение конкретных задач участникам деловой игры (7-10 мин.).

3. Изучение участниками игры ситуации «В коллектив пришел новичок» (10–15 мин.).

4. Обсуждение ситуации в командах, выработка группового мнения, позиций отдельных экспертов (10–15 мин.).

5. Игровой процесс. Участники команд анализируют действия мастера: моделируют психологические процессы в сознании молодого рабочего (30–40 мин.).

6. Подведение итогов игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает исполнение ролей, обосновывает возможные варианты поведения или действия мастера (7-10 мин.).

7. Ответы преподавателя на игровые вопросы участников игры (5–7 мин.).

Продолжительность игры – два учебных часа.

Подготовка к игре

Участники игры должны знать материал теоретического курса по темам «Социально-психологические методы руководства» и «Стиль руководства», а также права и обязанности мастера.

Подготовка к игре предполагает также разделение группы на две команды, назначение руководителей (капитанов) команд, распределение ролей внутри команд, определение правил и порядка проведения игры, подведения ее итогов, стимулирования победителей.

Правила подведения итогов деловой игры

Исполнение роли участником игры оценивается преподавателем баллами в обычной системе учебных оценок. При определении оценки прежде всего учитываются обоснованность доводов и предложений, умение предсказать последствия принимаемых решений. Побеждает та команда или эксперт, которые наберут наибольшее количество оценочных баллов. Оценки победителей учитываются на зачетах.

Участники деловой игры

Участники деловой игры делятся на две команды, в каждой из которых назначается или выбирается капитан. Члены команд выполняют функции экспертов, анализирующих поведение и действия мастера на различных этапах производственной ситуации.

В каждой команде участники могут быть распределены следующим образом:

1. Руководитель группы экспертов (капитан команды).
2. Эксперт по оценке первой встречи новичка с мастером.
3. Эксперт по оценке этапа движения мастера и рабочего к станку.
4. Эксперт по оценке этапа начала работы на станке и возвращения мастера.
5. Эксперт по оценке этапа получения травмы и обеденного перерыва.
6. Эксперт по оценке окончания рабочего дня.
7. Эксперт по моделированию психологических процессов в сознании молодого рабочего.
8. Эксперт по моделированию целесообразного поведения мастера.

Постановка задач участникам игры

Общая постановка задач командам:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

Задачи участников игры:

1. Капитан команды – руководит действиями (аналитической работой) экспертов, увязывает и координирует их позиции, дает общую психологическую оценку первого рабочего дня выпускника ПТУ.
2. Эксперты – анализируют поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему на различных этапах производственной ситуации.
3. Эксперт – моделирует психологические процессы в сознании молодого рабочего в течение смены и после ее завершения.
4. Эксперт – моделирует целесообразное поведение и действия мастера в первый день работы новичка.

Примечание. Если среди студентов имеются люди с рабочим стажем, в игровом процессе могут быть использованы их впечатления о собственном первом рабочем дне.

Матрица распределения ролей и подведения итогов деловой игры

№ пп.	Наименование ролей в деловой игре	Первая команда		Вторая команда	
		Ф.,и.,о.	Оценка	Ф.,и.,о.	Оценка
1	Капитан команды (руководитель экспертов)				
2	Эксперт по оценке первой встречи новичка с мастером				
3	Эксперт по оценке этапа движения мастера и рабочего к станку				
4	Эксперт по оценке этапа начала работы на станке и возвращения мастера				
5	Эксперт по оценке этапа получения травмы и обеденного перерыва				
6	Эксперт по оценке окончания рабочего дня				
7	Эксперт по моделированию психологических процессов в сознании молодого рабочего				
8	Эксперт по моделированию целесообразного поведения мастера				
Итоговая оценка мастера (баллы)					

12.2. Тест «Склонны ли вы к стрессам?»

За ответ «да» запишите себе 2 очка, за ответ «иногда» – 1 очко, за ответ «нет» очков не дается. Просуммируйте набранные очки.

1. Вспыльчивы ли вы?
2. Можете ли вы сказать о себе, что вы излишне чувствительны?
3. Педантичны ли вы?
4. Удовлетворены ли вы своим нынешним положением в жизни?
5. Хотели бы вы добиться более высокого служебного положения?
6. Можно ли сказать, что вы – человек настроения?
7. Быстро ли вы теряете терпение?
8. Трудно ли вам принять решение?
9. Часто ли вы ощущаете страх?
10. Ревнивы ли вы?
11. Считаете ли вы себя незаменимым на работе?
12. Ощущаете ли вы в себе чувство неуверенности, когда находитесь в присутствии начальства?
13. Случалось ли вам ощущать комплекс неполноценности?
14. Часто ли вы попадаете в затруднительные положения?
15. Замечали ли вам, что вы постоянно умудряетесь превратить любое дело в огромную проблему?
16. Умеете ли вы радоваться мелочам?
17. Недоверчивы ли вы к окружающим?
18. Мало ли вы курите (5-10 сигарет в день)?
19. Много ли вы курите (более 20 сигарет)?
20. Страдаете ли вы от бессонницы?
21. Трудно ли вам вставать утром?
22. Остро ли вы реагируете на перемену погоды?
23. Часто ли у вас возникает ускоренный пульс (более 85 ударов в минуту)?
24. Превышает ли ваш вес норму более чем на 10 %?
25. Считаете ли вы, что ведете малоподвижный образ жизни?

26. Случаются ли у вас часто головные боли?
27. Часто ли у вас болит живот?
28. Болезненно ли реагируете вы на шум?
29. Бывало ли, что в трудных ситуациях у вас потели ладони?

12.3. Тест «Конфликтная личность» [54, с. 248]

Выберите один из трех вариантов ответа: «а», «б» или «в».

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете:

- а) избегаете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего;
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:

- а) если другие вас поддержат, то предложите;
- б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику вас могут лишит премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пройти вперед вас без очереди:

- а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;
- б) возмущаетесь, но молча;
- в) открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:

- а) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделите положительные стороны в работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
- в) станете критиковать работу.

7. Представьте, что свекровь (теща) постоянно напоминает вам о необходимости экономии и бережливости, упрекает вас в расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Какова ваша реакция:

- а) скажите, что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) скажите, что эта вещь безвкусна;
- в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете:

- а) проходите мимо, не желая портить себе настроение;
- б) делаете им замечание;
- в) если это случается в общественном месте, отчитываете их.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

- а) в таком случае вы не даете ему чаевые;

- б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
- в) это будет поводом для скандала.

10. Администратор дома отдыха, где вы находитесь, не выполняет свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это:

- а) да, но вы считаете, что если даже и выскажете ему какие-нибудь претензии, это вряд ли что-то изменит;
- б) вы находите способ пожаловаться на него;
- в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале – уборщицах, официантах.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку:

- а) не признаете;
- б) разумеется, признаете;
- в) какой же у вас будет авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

12.4. Тест «Не слишком ли вы агрессивны?»

Флегматичный человек редко оказывается хорошим руководителем, так же, как и чрезмерно агрессивный шеф, набрасывающийся на подчиненных, как тигр из засады.

Вам предлагается с помощью теста попробовать определить, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками и легко ли им общаться с вами. Для большей объективности ответов попросите кого-либо из коллег ответить на вопросы за вас. Это поможет вам понять, насколько верна ваша самооценка.

Подчеркните вариант ответа, в наибольшей степени характеризующий вас.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта:
 - 1) всегда;
 - 2) иногда;
 - 3) никогда.
2. Как вы ведете себя в критической ситуации:
 - 1) внутренне возмущены;
 - 2) сохраняете полное спокойствие;
 - 3) теряете самообладание.
3. Каким считают вас коллеги:
 - 1) самоуверенным и завистливым;
 - 2) дружелюбным;
 - 3) спокойным и независтливым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность:
 - 1) примете ее с некоторыми опасениями;
 - 2) согласитесь без колебаний;
 - 3) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу:
 - 1) устроите скандал;
 - 2) заставите вернуть;
 - 3) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Как вы ведете себя за рулем автомобиля:
 - 1) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
 - 2) вам все равно, сколько автомобилей вас обошло;
 - 3) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
7. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь:

- 1) сбалансированными;
 - 2) легкомысленными;
 - 3) крайне жесткими.
8. Что вы предпринимаете, если не все удастся:
- 1) пытаетесь свалить вину на другого;
 - 2) смиряетесь;
 - 3) становитесь впредь осторожнее.
9. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому:
- 1) «и зачем я только на это нервы тратил?»;
 - 2) «видно, его физиономия шефу приятнее»;
 - 3) «может быть, мне это удастся в другой раз».
10. Что вы ощущаете при просмотре фильма ужасов:
- 1) страх;
 - 2) скуку;
 - 3) искреннее удовольствие.
11. Что вы будете делать, если из-за дорожной пробки опоздали на важную встречу:
- 1) будете нервничать во время заседания;
 - 2) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
 - 3) огорчитесь.
12. Как вы ведете себя во время спортивным состязаний:
- 1) обязательно стараетесь выиграть;
 - 2) получаете удовольствие от самой игры;
 - 3) очень сердитесь, если проигрываете.
13. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане:
- 1) промолчите, избегая скандала;
 - 2) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;
 - 3) отправитесь с жалобами к директору ресторана.
14. Какой, по-вашему, вы человек:
- 1) средний;
 - 2) самоуверенный;
 - 3) пробивной.
15. Что вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед вами:
- 1) «простите, это не моя вина»;
 - 2) «ничего, пустяки»;
 - 3) «а повнимательнее вы быть не можете?!».
16. Представьте, что вам предстоит родиться заново, но уже в облике животного. Кем бы вы хотели быть:
- 1) тигром или леопардом;
 - 2) домашней кошкой;
 - 3) медведем.

12.5. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 12.2 «Склонны ли вы к стрессу?»

До 5 очков. Вы не поддаетесь стрессам, ваше настроение весьма стабильно.

6-11 очков. Вы иногда ощущаете стресс, но все же, как правило, можете держать себя в руках, сохранять спокойствие.

12–17 очков. В определенных ситуациях вы ощущаете стресс. Добившись большего владения собой, вы вполне можете повысить свою устойчивость к стрессу.

18–25 очков. Вы постоянно находитесь под угрозой стресса. Важно выяснить его причины – возможно, для этого следует обратиться к врачу.

26 очков и более. Ваше здоровье находится под серьезной угрозой, связанной с повышенной чувствительностью к стрессам. Вам необходимо серьезно и незамедлительно проанализировать свой образ жизни и изменить его. Кроме того, постарайтесь регулярно показываться врачу, чтобы предотвратить или своевременно остановить нежелательные изменения в вашем организме, возникающие под воздействием стресса.

Ключ к тесту 12.3 «Конфликтная личность»

Ответ «а» – 4 балла; «б» – 2 балла; «в» – 0 баллов.

Подсчитайте сумму набранных очков.

30–44 балла. Вы тактичны. Не любите конфликтов, легко избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что при этом вы теряете уважение к себе со стороны других?

15–29 баллов. Вас называют конфликтной личностью. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

До 14 баллов. Вы ищите любого повода для спора, любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандальить? Подумайте, не вызвано ли ваше поведение комплексом неполноценности?

Ключ к тесту 12.4 «Не слишком ли вы агрессивны?»

Оценка результатов:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1)	1	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1	3
2)	2	1	2	3	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1
3)	3	3	1	1	1	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2

Против верхнего номера вопроса в вертикальной колонке находится ответ, который вы подчеркнули. Определите его оценку в очках и просуммируйте очки.

35 очков и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что, возможно, обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком... И все же побольше решительности вам не помешает.

36–44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 очков и более. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестоким и неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности вы стараетесь их за это наказать.

12.6. Конкретные ситуации

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации, учитывая, что вы находитесь попеременно то в роли руководителя, то в роли подчиненного. Распространенные психологические игры в сфере труда:

«Да, но».

Ситуация. На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость.

«Позор».

Ситуация. Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И несмотря на то что работа на 99 % выполнена очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться, и у него формируется убеждение в том, что невозможно выполнить работу в соответствии с требованиями руководителя (позиция жертвы).

«Сам увидишь, что из этого получится».

Ситуация. Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить, что этот тип оборудования не следует покупать по определенной причине. Но А подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается, однако тон его речи свидетельствует о том, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупредил вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

«Я глуп».

Ситуация. Новая сотрудница очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и психологический климат в коллективе.

«Пни меня».

Ситуация. Работник А в целом хорошо знает свое дело и выполняет его достаточно качественно, но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник каждый раз вызывает его к себе для объяснений, и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

«Сейчас я тебе покажу».

Ситуация. Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «Вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

«Зал суда».

Ситуация. Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они обращаются к общему руководителю и просят, чтобы он сам решил проблему. Начинается длинная дискуссия, сопровождающаяся убедительными аргументами с обеих сторон. Вскоре участники беседы (или один руководитель) понимают, что конечной целью дискуссии является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К спору часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В

итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

Ответы

1. «Да, но».

1. Б находится в роли преследователя. Следует перейти в роль спасителя и понять, что А не готов принять советы, воспринимая их через призму собственных предрассудков и комплексов и отвергая, не анализируя. Б должен предложить решение в следующей форме: «Я вижу, вы столкнулись с трудностями и сомневаетесь в эффективности наших предложений. Я предлагаю составить список предложений без обсуждений. Вы потом сами их изучите и сможете воспользоваться».

2. А находится в подавленном состоянии, ощущает свою беспомощность и не видит выхода из положения («ученик "Я"»). С целью перехода в состояние «специалист "Я"» следует записать все предложения коллег без исключения и обдумать после совещания в спокойной обстановке. Кроме того, надо обязательно проанализировать свое состояние «ученик "Я"» на совещании, чтобы научиться сначала контролировать его, а затем избегать.

2. «Позор».

1. Если руководитель поймет, что обращает больше внимания на ошибки, чем на достижения подчиненных, то следует проанализировать достоинства и негативные качества как деятельности сотрудника, так и его самого как личности. Так нормальные коммуникации будут восстановлены.

2. Сотруднику необходимо сознательно активизировать свое состояние «специалист "Я"» и стимулировать такое же состояние у руководителя четким разграничением достоинств и ошибок в работе и подчеркиванием достоинств. Сотрудник укрепитесь в состоянии «специалист "Я"», и конфликт будет улажен.

3. «Сам увидишь, что из этого получится».

1. Если при разговоре с подчиненными вы слышите какие-либо аргументы против вашего решения, то постарайтесь конструктивно их проанализировать. Помните, что многие сотрудники робеют перед начальством, а мнение специалистов должно быть решающим в вопросах, больше относящихся к их компетенции, чем к компетенции руководителя. Особенно внимательно относитесь к контраргументам и радуйтесь, что сотрудник ответственно относится к делу и предупреждает о возможных трудностях. Он может подметить важные моменты и предложить нужные решения.

2. Если вам не удалось убедить шефа никаким способом, то не старайтесь отомстить ему за невнимание к вашему мнению, соглашаясь с видимой покорностью с неправильным решением. Скажите шефу, что вам надо обдумать это задание, и запишите все аргументы «за» и «против», а также возможные решения по преодолению недостатков принятого решения. Покажите ваши записи руководителю в удобное для вас обоим время. Он будет их читать из состояния «специалист "Я"», а не из бунтарского «ученик "Я"», как при первом разговоре. В результате дискуссии будет выработано оптимальное решение и сохранятся добрые отношения между руководителем и сотрудником.

4. «Я глуп».

1. Сотрудница находится в состоянии «ученик "Я"». Чтобы перевести ее в состояние «специалист "Я"», следует постоянно спрашивать ее, как она делала свою работу раньше, и добиваться конкретного ответа. Для поддержания состояния «специалист "Я"» используют следующие вопросы: «Какие у вас представления об этом? Как это можно сделать, по вашему мнению? Какой информации вам не хватает, чтобы принять самостоятельное решение? Какой опыт решения подобных вопросов у вас есть?» и др.

2. Если коллеги или начальство неадекватно реагируют на ваши вопросы, то это означает, что вы могли бы решить их сами. Проблема заключается в том, что вы не можете клас-

сифицировать недостающую информацию на важную и второстепенную из-за недостатка опыта. Вы можете задавать вопросы, касающиеся важной информации, а касающиеся второстепенной информации – решать самостоятельно. С приобретением опыта к вам придет уверенность, и вы будете решать все вопросы сами, не нуждаясь в постоянном подтверждении правильности решений со стороны коллег и руководителя. Записывайте все вопросы и варианты их решения, и вы увидите, какие из них являются простыми, а какие требуют коллективного решения.

5. «Пни меня».

1. Проанализируйте свое отношение к работнику А: выказываете ли вы ему признательность за хорошую работу или принимаете это как должное. Во втором случае начните поощрять его работу, одновременно тщательно ее контролируя. Обязательно соизмеряйте интенсивность контроля с частотой допущенных ошибок: чем меньше ошибок, тем меньше контроля. Скажите А о своем двойственном отношении к его работе: с одной стороны, вам нравится качество его работы, а с другой – очень раздражают нелепые погрешности. Спросите, что он собирается предпринять, чтобы избежать подобных ситуаций. Если эта тактика после многократного применения не дает никакого результата, то укажите сотруднику на возможные последствия его поведения: «Как вы считаете, что может предпринять администрация, если вы и впредь будете допускать такие ошибки?» Если этот последний стимул состояния «специалист "Я"» не действует на работника, то стоит подумать о его должностных или иных перемещениях.

2. При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если вы все делаете правильно и тем не менее совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния «специалист "Я"» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля во избежание спешки и перегрузок в работе, научитесь дружелюбно, но твердо пресекать попытки отвлечь вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка вашего труда важна не только для руководителя, но и для вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.

6. «Сейчас я тебе покажу».

1. Проясните для себя, какие мотивы есть у вас для того, чтобы играть в эту игру, оцените для себя «распекаемого» сотрудника. Если ваша оценка положительна, то, выражая свое недовольство поведением сотрудника, вы прежде всего должны подчеркнуть его значимость, а затем критиковать: «Я ценю вас как ответственного и надежного работника, но вынужден констатировать, что на этой неделе вы трижды опоздали на работу. Мне хотелось бы, чтобы в будущем наша совместная работа была более приятной. Что вы собираетесь в дальнейшем предпринять, чтобы исключить опоздания?» Таким образом стимулируется состояние «специалист "Я"» у вас и вашего подчиненного.

2. Ваш начальник формально прав, только он слишком импульсивно реагирует, задевая ваше достоинство. Разрешение ситуации зависит только от вас, и ваш ответ должен быть из состояния «специалист "Я"», а не «ученик "Я"», спокойным и конструктивным: «Вы правы, я действительно трижды опаздывал на этой неделе, но уже предпринял определенные меры, чтобы в будущем быть пунктуальным».

7. «Зал суда».

1. Ваш опыт подсказывает вам правильное решение, но не позволяйте себе высказываться по этому поводу. Переведите дискуссию в деловое русло, и велика вероятность того, что противники сами придут к согласию. Если же вы займете одну из позиций, то получите победителя, который будет постоянно апеллировать к вам, и проигравшего, который будет мстить и провоцировать новые игры. Предложите спорщикам взвесить все «за» и «против»

в прямом диалоге в вашем присутствии, воспринимая вас как нейтрального советчика. В конце беседы оба участника сформулируют приемлемое для обоих решение.

2. Если вы твердо уверены, что ваши аргументы убедительнее, но ваш коллега не замечает этого, избегайте призывать руководителя в союзники. Это подорвет ваш авторитет как специалиста в своей области. Следует активизировать состояние «специалист "Я"»: позитивно взгляните на аргументы коллеги и конструктивно воспринимайте его предубеждения. Не цепляйтесь за свою позицию из соображений престижа, и напряженность атмосферы спадет сама.

12.7. Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт?
2. Каков процесс развития конфликта?
3. Каковы возможные последствия конфликта?

Тема 13. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ: ИНДИВИДУАЛЬНАЯ БЕСЕДА С ПОДЧИНЕННЫМ

13.1. 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, перекадывают 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 вас 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 и подведение итогов деловой игры «Индивидуальная беседа»

№ пп.	Наименование ролей	Ф.,и.,о. исполнителей игры	Оценка
1	Главный инженер Разумов		
2	Мастер Николаев		
3	Группа экспертов, анализирующая действия главного инженера		
4	Группа экспертов, анализирующая действия мастера		

Правила и приемы проведения индивидуальной беседы (теоретический минимум)

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 мин. 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 предупреждать 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 приберегают 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 «ненацельно» 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 недуманные 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.

13.2. Тест «Умеете ли вы быть хорошим собеседником?» [26, с. 124]

Отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовольствие или досаду и раздражение при беседе с любым человеком – будь то ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.

3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушают ли меня.

4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре постоянно отвлекается: смотрит по сторонам, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
17. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
18. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
19. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
20. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет в разговор смешные истории, шуточки, анекдоты.
21. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
22. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
23. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
24. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

13.3. Тест «Умеете ли вы вести деловые беседы?»

Предлагаемый ниже тест призван помочь вам разобраться, пусть хотя бы в первом приближении, одарены ли вы способностями к ведению деловых бесед или надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте «да» или «нет» на вопросы, подчеркнув выбранный вариант ответа.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он, по вашему мнению, слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, то возражаете ли вы либо возникает ли у вас подобное желание?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, на котором присутствуют незнакомые вам люди, то стараетесь ли вы скрыть свое собственное мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упрямы и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с приятелем в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, какие наметили несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные легко убедить других в вашей правоте?

16. Старательно ли вы готовитесь к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

13.4. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 13.2 «Умеете ли вы быть хорошим собеседником?»

Если процент ситуаций, вызывающих у вас досаду, раздражение, составляет:

70-100 % – вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать;

40-70 % – вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника; избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимания на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор;

10-40 % – вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи, и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее;

0-10 % – вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Ключ к тесту 13.3 «Умеете ли вы вести деловые беседы»

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами:

1 – нет; 2 – нет; 3 – нет; 4 – нет; 5 – да; 6 – нет; 7 – нет;

8 – да; 9 – нет; 10 – да; 11 – да; 12 – да; 13 – да; 14 – нет;

15 – нет; 16 – нет.

Если вы набрали:

от 0 до 5 очков, то вы не рождены для переговоров. Лучше всего подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуется;

от 6 до 11 очков, то вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках;

от 12 до 16 очков, то рады признать, что вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что вы «играете краплеными картами» и вообще от вас лучше держаться подальше. А такое мнение тоже не идет на пользу делу.

13.5. Конкретные ситуации

Ситуация 1

Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых работников.

Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2

На сегодняшнее утро вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет вас.

Как вы поведете себя?

Ситуация 3

Вы принимаете работников по личному вопросу. К вам стал часто приходиться сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтера. С каждым его приходом вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у вас время, задерживает других посетителей.

Что бы вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4

К вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста.

Как бы вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5

Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним.

Как бы вы построили свое выступление?

Ситуация 6

Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни».

Вы говорите: _____

Ситуация 7

Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны вам. Он хвалит ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т. д. При этом он приводит конкретные примеры.

Как вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8

Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником.

Как вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

13.6. 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 14. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

14.1. Деловая игра «Деловое общение»

Цель деловой игры – закрепление теоретического курса «Деловое общение» и приобретение навыков проведения деловых встреч, собраний, совещаний и других мероприятий, при которых необходим контакт с аудиторией.

Порядок проведения деловой игры

Предлагаемая деловая игра неролевая. Перед началом игры руководитель напоминает основные положения и условия делового взаимодействия и разъясняет методические походы к проведению деловой игры.

В деловой игре используется метод активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК), помогающий формированию основных подходов к деловому общению (см. Введение).

Приводимые ниже положения по деловому общению сформулированы на основе изучения и анализа современной литературы, а также на основе опроса экспертов. Они могут изменяться, уточняться, дополняться в зависимости от конкретных условий производства.

Задания участникам

На первом этапе участники игры в соответствии с правилами применения указанного метода самостоятельно дают оценку всех положений по деловому общению.

На втором этапе производится обсуждение. Особое внимание нужно обратить на положения, получившие резко различающиеся оценки. По ходу игры предлагаемые критерии можно корректировать. В заключительной части под руководством преподавателя формулируется общая оценка занятия.

Самоконтроль в общении

Когда вы слушаете собеседника:

1. Не проявляйте нетерпения, дайте ему возможность полностью высказаться
2. Не спешите принять решение до того, как поймете проблему
3. Не пытайтесь выделять из его слов лишь то, что вам нравится
4. Следите за своим эмоциональным настроем
5. Не отвлекайтесь
6. Выделяйте существенные моменты беседы, отбрасывая несущественные
7. Освободитесь от предубеждений
8. Не прекращайте внимательно слушать собеседника, даже если возникли трудности в общении
9. Не занимайте заранее негативную позицию
10. Чтобы лучше понять собеседника, поставьте себя на его место
11. Следите за тем, чтобы для вас и для собеседника слова не имели двойного смысла

12. Попробуйте уяснить, вызван ли спор различными точками зрения или разной постановкой вопроса

13. Не смотрите по сторонам, не избегайте взгляда собеседника

14. Не прерывайте собеседника, услышьте его выводы – свои вы всегда успеете сделать

15. Не притворяйтесь, что вы слушаете собеседника

В	И

Когда вы говорите сами:

1. Внимательно следите за тем, чтобы оппоненты вас поняли

2. Подбирайте слова, соответствующие подготовке слушателя

3. Обдумывайте свою позицию, прежде чем ее высказать

4. Излагайте свои мысли в достаточно краткой форме

5. Если оппонент не задал вам вопросов, то это вовсе не значит, что он вас понял

6. Выражайтесь четко и ясно

7. Поощряйте вопросы со стороны оппонента

8. Не стесняйтесь задавать вопросы оппоненту, чтобы лучше узнать его позицию

9. Отличайте мнение от фактов

10. Внимательно относитесь к аргументам собеседника

11. Не старайтесь заставить оппонента соглашаться с вами по любому поводу

12. Следите за умеренностью профессионального жаргона

13. Проявляйте вежливость

14. Следите за темпом своей речи

15. Не пытайтесь слушать самого себя: о впечатлении ваших слов судите по реакции оппонента

В	И

Условия делового взаимодействия

Обязательные знаки внимания:

1. Готовьтесь к каждой деловой встрече, изучайте знаки внимания, принятые в стране партнера

2. Обязательно реализуйте эти знаки внимания в процессе встречи

3. Наиболее результативны позитивные знаки внимания: забота, интерес к личности партнера, признательность за полезные инициативы, восхищение действиями, поступками партнера

4. Воздержитесь от использования негативных знаков внимания: неприязни, недоверия, высмеивания, создающих атмосферу взаимного неприятия

5. Основанием для использования любого знака внимания являются взвешенность, точный расчет, уверенность в правильности предпринимаемого шага

6. Учитывайте характер влияния ваших действий на торгового партнера

7. Любая ваша оценка должна быть взвешена и объективно соответствовать значимости выполненного

8. Не выпускайте из поля зрения своих сотрудников, постоянно контактирующих с большим числом посетителей, постоянно поддерживайте их

В	И

Отношение к партнеру и собственное поведение:

1. Обязательно выработайте у себя навыки позитивно– настойчивого стиля поведения. Откажитесь как от взаимной агрессивности, так и от покорного послушания

2. Позитивно-настойчивый стиль поведения предполагает: очень осторожное использование местоимения «я»; предпочтение не повелительной, а сослагательной формы ведения диалога; четкое разграничение между фактом и мнением; избегание назидательного типа: «Вы должны!»; поиск точек соприкосновения, урегулирования, а не обострения проблемы; верность данному слову

3. Позитивно-настойчивый стиль делового общения в бизнесе реализует два начала: уважение своего личного достоинства и не меньшее уважение достоинства делового партнера

В	И

Самоконтроль и саморегулирование своего состояния и настроения:

1. Выявите факторы, чаще всего вызывающие у вас и ваших помощников состояние чрезмерной напряженности

2. Систематически анализируйте коммерческую обстановку и заранее готовьте контрмеры против факторов, вызывающих беспокойство

3. Научитесь вовремя остановиться

В	И

Учет системы знаков несловесной (невербальной) связи:

1. Ненавязчиво, но внимательно наблюдайте за движением бровей, рта, положением тела, позой, осанкой, выражением лица, глазами партнера

2. Помните, что ваш партнер постоянно наблюдает за вами

3. Нежелательные знаки несловесной связи можно предупредить за счет волевых усилий

В	И

14.2. Практические задания «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.

14.3. 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 15. РУКОВОДИТЕЛИ-ЖЕНЩИНЫ

15.1. Тест «Домашний очаг или офис?»

Ответьте на предложенные вопросы, выбрав один из вариантов ответов¹.

1. К незнакомым людям я отношусь:
 - а) с симпатией;
 - б) равнодушно;
 - в) с неприязнью.
2. Если у меня назначена деловая встреча, но заболел ребенок, то я:
 - а) возьму больничный лист и отложу встречу;
 - б) найду для ребенка на время встречи няню;
 - в) ненадолго оставлю ребенка одного.
3. Лучшее применение для крупной суммы денег:
 - а) покупка красивых вещей;
 - б) помещение в сбербанк;
 - в) покупка акций.
4. Когда нужно сделать выбор, я:
 - а) действую на свой страх и риск;
 - б) советуюсь с друзьями, родными;
 - в) предоставляю окончательный выбор друзьям, родным.
5. Мне нравится работа:
 - а) не требующая долгих раздумий;
 - б) с минимальной возможностью неожиданного исхода;
 - в) творческая, требующая взвешенных шагов (решений).
6. Когда на меня кричат, я:
 - а) отвечаю тем же;
 - б) стараюсь сдерживаться;
 - в) остаюсь вежливой.
7. Если бы позволили условия, то я бы:
 - а) не работала, а занималась домом, семьей;
 - б) занималась общественной деятельностью;
 - в) нашла активную организаторскую работу.
8. Если нужно сделать выбор между интересным и прибыльным делом, я:
 - а) выберу интересное дело;
 - б) выберу прибыльное дело;
 - в) найду интерес в прибыли.
9. Когда я не знаю, как поступить, я:
 - а) ищу помощи в соответствующей литературе;
 - б) советуюсь с друзьями, родными;
 - в) действую по настроению.
10. Я считаю, что неразрешимых ситуаций:
 - а) не бывает;
 - б) не надо бояться;

¹ Популярные тесты для женщин / Пер. с англ. – М.: ВАГРИУС, 1996.

в) немало только на первый взгляд; если подумать, можно найти выход практически из любого положения.

15.2. Тест «Ждет ли вас успех в бизнесе?»

1. Завтра вы должны уехать в отпуск; надо сделать массу срочных дел, но неожиданно начальник поручает вам срочную работу. Как вы поступаете:

а) садитесь и работаете, пусть даже ночь напролет, лишь бы закончить все и уехать в срок с чистой совестью;

б) откладываете отъезд на несколько дней;

в) категорически требуете, чтобы работа была передана кому-то другому.

2. На лотке перед универмагом началась продажа модных и дешевых блузок. Решитесь ли вы купить блузку «с рук»:

а) да, такой случай представляется не каждый день;

б) нет, потому что блузка может не подойти, а примерять негде;

в) да, при условии, что возможна замена.

3. В большой компании вы встретили человека, который вас чем-то очень заинтересовал. Как вы поступите:

а) тут же найдете повод, чтобы с ним заговорить;

б) будете терпеливо ждать подходящего случая, чтобы быть ему представленной;

в) не сделаете никаких попыток – будь что будет.

4. На появившуюся вакансию с заработной платой выше, чем у вас, претендуете не только вы, но еще две ваши сослуживицы. Что вы предпримете:

а) будете спокойно продолжать работать, полагая, что ваши деловые качества не требуют «рекламы»;

б) отнесетесь ко всему равнодушно;

в) сделаете все, чтобы доказать окружающим, что вы лучше других претендентов.

5. Ваш муж любит классическую, а вы – легкую музыку. Как вы попытаетесь примирить столь разные вкусы:

а) попробуете сами полюбить классическую музыку;

б) будете покупать пластинки с легкой музыкой и стараться «перевоспитать» мужа;

в) оставите мужа в покое вместе с его привязанностью.

6. Милиция ищет свидетелей уличного происшествия, которое произошло в вашем присутствии. Намерены ли вы объявить об этом и стать свидетельницей:

а) конечно, иначе и быть не может;

б) нет, так как не любите ввязываться в какие бы то ни было «истории»;

в) нет, так как не уверены, что точно знаете, что произошло.

7. Вы очень спешите, но на стоянке такси длинная очередь. Что вы предпримите в этой ситуации:

а) вопреки очереди постараетесь сесть в первую подъехавшую машину и попросите таксиста побыстрее отъехать, пообещав «отблагодарить»;

б) будете нервничать, но стоять в очереди и ждать;

в) попросите очередь пропустить вас вперед, объяснив причину.

8. Вы выиграли в лотерею крупную сумму денег. Как вы ими распорядитесь:

а) начнете тратить их на вещи, которые давно хотелось купить, но не было возможности;

б) на семейном совете решите, как поступать с выигрышем;

в) часть денег положите на сберкнижку, часть потратите по своему усмотрению.

9. Столкнувшись с кем-то на улице, вы:

- а) ледяным тоном говорите: «Извините!»;
- б) бросаете нелестный комплимент встречному;
- в) «Бывает», – говорите сами себе и молча следуете дальше.

15.3. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 15.1 «Домашний очаг или офис?»

Определите по ключу количество баллов, набранных вами по каждому вопросу, и суммируйте их.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	1	2	2	1	0	2	2	5	0
б	5	5	4	5	2	5	0	0	1	1
в	0	3	0	0	4	3	5	4	2	5

3–18 баллов. Если вы решили посвятить себя семье, воспитанию детей, вы не ошиблись в выборе. Вы являетесь обладательницей редкого в наше время таланта хранительницы домашнего очага. Это та сфера жизни, в которой вы будете чувствовать себя наиболее комфортно.

19–34 балла. Вы никак не можете себя найти, не можете остановить свой выбор ни на одном виде работы! Попробуйте свои силы в предпринимательской деятельности. Особенности вашего характера позволяют предположить, что успех вам принесет работа, связанная с организацией, устройством производства.

35–47 баллов. Предпринимательство, организация производства, ведение переговоров, поиск партнеров в работе – ваша стихия. Здесь вы будете максимально удовлетворены результатами своих усилий.

Ключ к тесту 15.2 «Ждет ли вас успех в бизнесе?»

Определите по ключу количество баллов, набранных вами по каждому вопросу, и суммируйте их.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	3	1	3	2	2	3	3	1	2
б	2	2	2	1	3	1	1	3	1
в	1	3	1	3	1	2	2	2	3

3–9 баллов. Почти наверняка вам не приходит в голову мысль о «карьере». По природе вы человек покладистый, застенчивый, стараетесь не обращать на себя внимания. Успехи и громкая слава других не вызывают у вас зависти, вы давно уже смирились со своей незаметной ролью. Не стоит, однако, расстраиваться из-за такой характеристики. Главное ведь в том, чтобы эти качества не породили в вас леньность души, не привели к равнодушному созерцанию жизни вместо активного действия в ней.

10–15 баллов. Время от времени вам случалось помечтать об успехах на работе, о продвижении, но почти тут же, усомнившись в своих возможностях, вы убеждаете себя, что это потребует слишком много усилий и жертв. Наверное, значительно больше вы цените удовлетворение своих желаний в личной жизни. Ваши скромные успехи серьезно вас не огорчают. «Каждому свое», – говорите вы. Однако бывает, что и упрекнете себя в вялости, завидуете достижениям сверстников. Но в целом это ненадолго выводит вас из душевного равновесия.

16–23 балла. Вы не относитесь к служебным обязанностям как к тяжелой ноше. Работа доставляет вам удовлетворение, она для вас – осознанная необходимость, а успехи в работе стали важной, жизненной целью. Несмотря на это, вам чужды качества карьериста. Нет,

вы не считаете, что для достижения поставленной цели все средства хороши. Вы неплохой дипломат и в трудных ситуациях умеете вести себя гибко и тактично. Скорее всего, вам удастся трезво и разумно сочетать свои служебные интересы с личной жизнью.

24 и более баллов. Похоже, вы принадлежите к честолюбивым оптимисткам, хорошим организаторам, которые прекрасно знают, чего хотят и чего должны достичь. Вы имеете достаточную силу воли и намного настойчивее других. Но чтобы успех был полным, нужны еще и иные качества: собранность, кругозор, объективность, сдержанность и не в последнюю очередь – умение работать с людьми, находить с ними общий язык. Все это – важные психологические составляющие успеха деловой женщины. Обладаете ли вы всем этим? Всячески развивайте эти качества – без них успеха в бизнесе не будет. И еще один совет: опасайтесь самовлюбленности, не верьте в свою непогрешимость. Не забывайте и о том, что жизнь имеет много других привлекательных сторон.

15.4. Контрольные вопросы

1. Обоснуйте возможность и необходимость использования труда женщин в управлении современными организациями.
2. С какими проблемами приходится сталкиваться менеджерам– женщинам?
3. Каковы отличительные особенности «женского» стиля руководства?
4. Какие механизмы будут способствовать ускорению адаптации руководителей-женщин к новым условиям социально-экономической среды?
5. Почему, на ваш взгляд, участие женщин в управлении организациями остается на довольно низком уровне?

ЧАСТЬ III. ЛИДЕРСТВО, УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Тема 16. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

16.1. Тест «Лидер» [27, с. 373]

Выберите один из вариантов ответа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:
 - а) да;
 - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы:
 - а) да;
 - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы нежелание высказать свое мнение, даже когда необходимо его высказать:
 - а) да;
 - б) нет.
4. Нравилось ли вам в детстве руководить играми ваших маленьких друзей:
 - а) да;
 - б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал:
 - а) да;
 - б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком:
 - а) да;
 - б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:
 - а) да;
 - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность:
 - а) да;
 - б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:
 - а) да;
 - б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас:
 - а) да;
 - б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять такое место за столом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что вы производите впечатление имозантного человека:

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем:

- а) да;
- б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые находятся в вашем окружении, не согласны с вашим мнением:

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп:

- а) да;
- б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает ожидаемых результатов:

- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) умеете взять на себя свою ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному:

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, вникая во все мелочи;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать:

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий:

- а) да;
- б) нет.

20. Часто ли вы в детстве сталкивались с властностью вашего отца:

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен:

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте, что вы заблудились в лесу вместе с друзьями. Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) вы считаете, что решение должен принять человек, наиболее компетентный в группе;
- б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

- а) быть первым в деревне;
- б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы оказываете сильное влияние на других людей:

- а) да;

б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

а) да;

б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот:

а) кто самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

а) да;

б) нет.

28. Умеете ли вы ценить дисциплину:

а) да;

б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам предпочтительным:

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, наиболее благоприятен для эффективной работы предприятия:

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вашим хорошим отношением к ним:

а) да;

б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше соответствует вашему образу:

а) громкий голос, экспрессивные жесты, остроловие;

б) негромкий голос, сдержанные жесты, неторопливые ответы.

33. На рабочем совещании вы один (одна) имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя:

а) промолчите;

б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Считают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:

а) да;

б) нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги:

а) да;

б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности:

а) работать под руководством хорошего руководителя;

б) работать, ощущая независимость.

37. Считаете ли вы справедливым утверждение: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

а) да;

б) нет.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других:

а) да;

б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних:

а) да;

б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:

а) трудности обескураживают;

б) трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают:

а) да;

б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженный жизненный темп:

а) да;

б) нет.

43. Каким образом вы предпочтете произвести реорганизацию фирмы:

а) немедленно;

б) постепенно.

44. Сумеете ли вы при необходимости прервать слишком болтливого собеседника:

а) да;

б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»:

а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-то выдающееся:

а) да;

б) нет.

47. Кем вам в молодости хотелось стать:

а) известным художником, композитором, поэтом и т. д.;

б) руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятнее слушать:

а) торжественную, громкую;

б) лирическую, тихую.

49. Испытываете ли вы волнение при встрече с влиятельными личностями:

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы считаете, что у другого человека более сильная воля, чем у вас:

а) да;

б) нет.

16.2. Тест «Есть ли у вас задатки лидера?» [15, с. 205]

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 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 _____

16.3. Тест «Кто вы: капитан или рядовой?» [51, с. 120]

1. Дружба для вас:
А – сотрудничество;
Б – поддержка;
В – альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:
А – талантом;
Б – решимостью;
В – подготовкой.
3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:
А – «петушком»;
Б – «курицей»;
В – «цыпленком».
4. Если бы вы были геометрической фигурой, то были бы:
А – цилиндром;
Б – сферой;
В – кубом.
5. Когда вам нравится женщина (мужчина), вы:
А – делаете первый шаг;
Б – ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
В – делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:
А – тормозите;
Б – прибавляете скорость;
В – теряетесь.

7. Если вам приходится выступать перед публикой, вы:

А – чувствуете, что вас слушают;

Б – выступаете с критикой;

В – смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

А – физически крепких;

Б – умных;

В – опытных.

9. Золушка была:

А – несчастной девочкой;

Б – хитрюгой-карьеристкой;

В – брюзгой.

10. Как бы вы определили свою жизнь:

А – партия в шахматы;

Б – матч по боксу;

В – игра в покер.

16.4. Тест «Способны ли вы вовремя захватить инициативу в свои руки?» [51, с. 133]

Как часто вы пытаетесь добиться, чтобы люди следовали за вами как за лидером:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Как часто вы стремитесь доминировать над людьми:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Как часто вы позволяете людям контролировать свое поведение:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Много ли людей могут легко влиять на вас:

А – очень много;

Б – много;

В – когда как;

Г – мало;

Д – очень мало.

Много ли есть людей, которым вы позволяете контролировать важную для вас ситуацию:

А – очень много;

Б – много;

В – когда как;

Г – мало;

Д – очень мало.

Как часто вы стараетесь захватить лидирующую позицию в человеческих отношениях:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Как часто вы стараетесь влиять на людей, чтобы они следовали вашему образу действий:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Как часто вы позволяете другим принимать решения, касающиеся вас:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Как часто вы берете на себя ответственность за ситуации, касающиеся других людей:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

16.5. Тест «Администратор или лидер?» [28, с. 57]

При ответе на каждое утверждение возможная максимальная шкала оценки – 10 баллов, при этом:

10 баллов – полное согласие с утверждением;

5 баллов – согласие частичное (наполовину);

0 баллов – полное несогласие.

1. Я доверяю людям полностью.
2. Я считаю, что решением социально-бытовых проблем должны заниматься сами люди, а не их руководители.
3. Члены трудовых коллективов должны сами выбирать руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться», я это знаю.
5. Люди знают, что я умею хранить доверяемые мне тайны.
6. Все люди хотят одного – власти, я – не исключение.
7. Я склонен и готов вступить за людей всегда, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела выгоднее, чтобы руководитель был непреклонным и жестоким (безжалостным).
9. Я за полную гласность в коллективе
10. Согласен, что основное для достижения успеха в управлении – умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.

11. Я могу срабатываться даже с теми людьми, которые не вызывают у меня симпатию.
12. Я смогу отдавать команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моим.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся подчиненные.
15. Мне кажется, я смогу хорошо узнать общие нужды и проблемы своего коллектива.
16. Мне будет легче руководить людьми, если я узнаю, что они не хотели бы выполнять мои обязанности.
17. Я заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов моего коллектива разрешались.
18. Я уверен, что боязнь наказания – более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.
19. Я ощущаю способности и готовность действовать практически для решения общих для коллектива проблем.
20. При необходимости я сумею сделать так, что люди согласятся со мной из опасения «нарваться на неприятности».

16.6. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 16.1 «Лидер»

Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе вы получаете балл только за вариант «а» или «б» (см. таблицу).

Вопрос	Правильный ответ	Вопрос	Правильный ответ	Вопрос	Правильный ответ
1	а	18	б	35	б
2	а	19	б	36	б
3	б	20	а	37	а
4	а	21	а	38	б
5	а	22	а	39	а
6	б	23	а	40	б
7	а	24	а	41	а
8	б	25	б	42	а
9	б	26	а	43	а
10	а	27	б	44	а
11	а	28	а	45	б
12	а	29	б	46	а
13	б	30	б	47	б
14	б	31	а	48	а
15	а	32	а	49	б
16	б	33	а	50	б
17	б	34	а		

До 25 баллов – лидерство выражено слабо;

26–35 баллов – средняя выраженность лидерства;

36–40 баллов – лидерство выражено в сильной степени;

40 баллов и более – склонность к диктату.

Ключ к тесту 16.2 «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 жожаку.

3. *Неверно.* Хороший лидер должен быть заметен. Присутствие лидера придает уверенность членам команды и поднимает их дух. Нельзя быть одиноким волком и жожаком 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 склоны 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.

Ключ к тесту 16.3 «Кто вы: капитан или рядовой?»

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

16 баллов. Вы – «рядовой». Вы слишком уважаете других и отождествляете свои слабости со слабостями ближних, поэтому не способны командовать и успешно конкурировать – ведь для этого необходимо уметь «поглощать и переваривать» чужие трудности.

Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу.

Если вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий. В сущности, это не так уж и плохо – так спокойнее.

17–23 балла. Вы находитесь между «молотом и наковальней». Вы немножко «капитан» (руководитель) и немножко – «рядовой». Вы с трудом принимаете решения, так ведь? Вам трудно добиться признания, ваши аргументы – слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

24 балла и более. Вы – «капитан». С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепло и особенно явственно проявлялось в трудные минуты.

Если вы честолюбивы и не боитесь работы, благодаря этому дару вы можете занять очень высокое положение. В противном случае нужно довольствоваться тем, что вас считают прекрасным другом (подругой), и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

Ключ к тесту 16.4 «Способны ли вы вовремя захватить инициативу в свои руки?»

За ответы на вопросы начисляются баллы в соответствии с таблицей:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	5	5	1	1	1	5	5	1	5
Б	4	4	2	2	2	4	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	4	4	4	2	2	4	2
Д	1	1	5	5	5	1	1	5	1

36 баллов и более. Инициатива в вас неистребима. Вы в любой момент и в любом коллективе готовы занять лидирующую позицию. Вы можете указать путь и повести за собой, вас ждет большое будущее – при одном условии: если при этом за вами идут.

19–35 баллов. Человечеству и удалось добиться больших успехов, потому что каждый из нас готов в любой момент стать ведущим или ведомым, лидером или подчиненным. Вам обе эти роли присущи примерно в равной степени, и потому для вас найдется место в любом коллективе. Остается надеяться, что это место вас устраивает.

18 баллов и менее. Ваша участь – добросовестное исполнение чужих инициатив. Вы привыкли чутко прислушиваться к чужому мнению и следовать генеральной линии, проложенной другими. Легко и приятно знать, что за тебя уже все решили и ответственность лежит не на тебе. Но кто знает, может вы способны на большее?

Ключ к тесту 16.5 «Администратор или лидер?»

Регистрационный бланк

Л (лидер)	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19
А (администратор)	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

По шкале Л суммируют все баллы, полученные на нечетные вопросы теста; по шкале А суммируют все баллы, полученные на четные вопросы теста.

Пример: Л = 90 баллов; А = 60 баллов.

Сумма баллов приравнивается к 100 %.

Л + А = 150 баллов = 100 %,

тогда лидерство в относительных величинах будет равно:

$L = 90 \times 100 / 150 = 60 \%$,

администраторство окажется несколько ниже:

$A = 60 \times 100 / 150 = 40 \%$.

Вывод. В нашем примере руководитель в большей степени лидер, а не администратор, т. е. он может опираться на свой авторитет и силу влияния, а не на должностной статус и власть.

16.7. Конкретные ситуации

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?

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

16.8. 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 17. КОМАНДА МЕНЕДЖЕРА

17.1. Тест «Какой вы руководитель?» [26, с. 98]

Существует много пособий, которые призваны помочь руководителю избежать наиболее типичных ошибок в работе. Но не все советы и рекомендации могут помочь. Вначале нужно определить, способны ли вы быть руководителем и собрать вокруг себя коллектив единомышленников. Для выяснения этого предлагаем тест. Ответьте «да» или «нет».

1. Охотно ли вы беретесь за решение управленческих задач, не имеющих типовых схем решения?
2. Трудно ли было вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы отдавали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, заняв более высокую должность?
4. Стремитесь ли вы к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным – руководителям более низкого ранга, квалифицировав их как сильных, средних или слабых?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий, решая кадровые вопросы?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Легче ли вам избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?
12. Часто ли вы ощущаете, что вам не хватает времени для эффективной работы?
13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

17.2. Ключи и результаты теста

Ключ к тесту 17.1 «Какой вы руководитель?»

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

До 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п. – не надо колебаться!

6-10 баллов. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться на переход в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться к созданию и упрочению традиций в коллективе.

11-15 баллов. Вы относитесь к типу «руководитель-организатор», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним вы причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров; разработки и согласования оптимального (реально выполнимого) плана. Ваша сила в том, что вы всегда отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

16-20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам мешает «текучка». Вы стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

17.3. 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, преюмственность, 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.

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

2. Какие стратегии борьбы с деструктивными конфликтами можно выработать?

17.4. Конкретные ситуации

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?

17.5. 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 18. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

18.1. Конкретная 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 неординарных 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 для размышления

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?

18.2. 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 19. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

19.1. Тест «Готовы ли вы к нововведениям?» [2, с. 127]

Хотя решение о необходимости преобразований принимается трудно, все же оно возможно. Гораздо более сложным представляется реализация решения. Предлагаемая методика позволяет выявить свои возможности влиять на развитие своей организации.

Против номера каждого утверждения теста напишите ту оценку, которая показывает, в какой степени вы одобряете или применяете на практике данный метод.

0 – не годится для использования в моей должности;

1 – вызывает у меня сомнение;

2 – никогда не использовал, но мог бы обдумать;

3 – иногда использую;

4 – использую всегда, когда возможно.

1. Вы пытаетесь сделать так, чтобы начальник принял участие в учебном мероприятии или собрании, на котором будут поддерживаться ваши идеи.

2. Вы высказываете свои мысли односторонне, из различных вариантов выделяете тот, который вам наиболее подходит.

3. Вы просите специалиста изучить данную проблему и воплотить ее в жизнь.

4. Вы пытаетесь сделать так, чтобы клиенты поддерживали вашу точку зрения.

5. Вы вновь выдвигаете отвергнутое ранее предложение в несколько измененном виде. Часто люди готовы одобрить однажды отвергнутую ими мысль, если им дадут достаточно времени для раздумий.

6. Вы предугадываете потребности и требования начальника и вовремя предлагаете идею, которую он сможет одобрить, как свою.

7. Вы принимаете самостоятельные решения в тех областях, которые потребовали бы особой компетенции или личного опыта других работников.

8. Вы вступаете в коалицию с другими людьми, имеющими влияние на ваши планы, путем заключения взаимных договоров о сотрудничестве и помощи.

9. Вы обращаетесь в профсоюзную организацию или к ее руководству, чтобы оказать влияние на руководство организации.

10. Вы проводите изменения постепенно, продвигаясь ступенчато от прямой деятельности к более многосторонней.

11. Вы добиваетесь одобрения своих идей у начальника путем убеждения в их ценности наиболее влиятельных людей, пользующихся его доверием.

12. Вы сами начинаете выполнять важные обязательства в отсутствие начальника.

13. Вы нарушаете субординацию, рассказывая о своей идее высшему руководству, отвечающему за политику предприятия.

14. Вы используете внешнего консультанта, чтобы он порекомендовал систему, поддерживающую ваши собственные идеи.

15. Надеясь на устранение людей, препятствующих вашим планам, вы ждете сменности кадров, осуществляющейся естественным путем или в результате реорганизации.

16. Вы составляете служебные записки и рапорты, подписываемые начальником, в соответствии с собственной точкой зрения. Начальник редко отказывается подписывать их, так как основная работа уже сделана.

17. Вы начинаете экспериментальный проект, имеющий большую вероятность успеха, или решаете сложную проблему за других, чтобы показать пригодность вашего способа проработки проблемы.

18. Вы используете любые средства, чтобы сделать свою точку зрения широко известной.

19. Вы высказываете свои мысли людям вне предприятия, которые контролируют его деятельность.

20. Вы спокойно воспринимаете противодействие, руководствуясь тем, что вначале всегда встречаются трудности, и надеясь на то, что впоследствии ваша точка зрения будет одобрена.

21. Вы аргументировано высказываете свои идеи на собраниях коллектива.

22. Вы определяете общие потребности и устремления работников и следуете им как общим целям.

23. Вы широко включаете свое никому не известное и еще не опробованное предложение в уже одобренную программу и «выезжаете» на этом.

24. Вы организовываете ситуацию, когда представители других предприятий рассказывают о своем успехе, достигнутом благодаря идеям, схожим с вашими.

25. Вы отказываетесь от личного вознаграждения, чтобы одобрили вашу идею. В конце концов вы получаете повышение и тем самым право начать осуществление своих планов.

26. Вы высказываете свою мысль в присутствии начальника своего руководителя.

27. При формировании своих планов вы заботитесь о том, чтобы в планировании принимали участие лица, проявляющие наибольшее недоверие к этим планам. Если они принимают участие в проекте, их недоверие ослабевает.

28. Вы создаете формальные системы для получения обратной связи или графические методы, которые помогают вам оценивать и уточнять существующую практику, а также находить возможности для расширения деятельности в других областях.

29. Вы допускаете утечку информации к человеку, который занимается публичной критикой и которого можно использовать для достижения изменений насильственными средствами.

30. Вы встраиваете людей, противодействующих вам, в неразумные мероприятия и наблюдаете за их неудачами.

31. Вы показываете сотрудникам с помощью тщательно продуманной и документированной работы, что ваша идея повышает эффективность деятельности организации при сравнительно низких затратах.

32. Вы излагаете свои предложения в области преобразования в форме служебной записки и рассылаете копии важнейшим лицам, принимающим решения.

33. Вы мобилизуете своих союзников и докладываете вопросу руководству вместе с ними.

34. Вы произносите речи, пишете статьи, которые концентрируют внимание на вашей идее.

35. Вы по возможности затягиваете решения «взрывоопасных» вопросов: непредсказуемые изменения в жизни организации решат проблему естественным путем.

36. Вы вселяете в своего начальника страх перед неприятными последствиями, которые могут возникнуть, если ваше предложение, касающееся изменений, не будет одобрено (потеря конкурентоспособности, рост авторитета других работников, появление проблем морального плана и т. д.).

37. При появлении возможности вы склоняете людей, занимающих ключевые посты, к поддержке вашей позиции и формируете группу по вопросам изменений.

38. Вы ищите пустоты в деятельности организации и заполняете их прогрессивными планами и программами.

39. Вы пытаетесь воздействовать на внешние силы с тем, чтобы получить новые льготы и возможности для своей организации и реализации своих планов.

40. Вы замедляете выполнение тех заданий или решений, которые вы не можете одобрить, чтобы привлечь внимание к своим идеям.

41. Вы отстаиваете свои принципы, угрожая увольнением.

42. В частной жизни вы устанавливаете отношения с людьми, обладающими властью в организации, и ищите их поддержки.

43. Вы предлагаете объединить взаимосвязанные, но распыленные в разных отделах устремления. Затем берете дело под свой контроль и меняете их направленность.

44. Вы организуете дело так, чтобы контролирующие органы были прежде всего партнерами фирмы, а не стремились заставить ее одобрить определенные мероприятия или спорные обязанности.

45. Вы увольняетесь из фирмы и, возможно, забираете с собой наиболее серьезных явных своих сторонников, но планируете возвращение на предприятие сразу после существенного улучшения организационного климата.

46. Вы доставляете своему начальнику важную информацию, которую он не знает, но которая окажет влияние в желательном для вас направлении.

47. Вы заставляете тех, от решений, ресурсов или услуг которых вы зависите, так делать свою работу, чтобы вы могли исполнять свою.

48. Вы проводите свои мысли в официальные доклады через подходящие каналы.

49. Вы принимаете участие в различных общественных группах и поддерживаете организованные объединения, которые могут потребовать от своего предприятия законных изменений.

50. Вы предоставляете организации то, что для нее важнее, чем для вас, чтобы позже получить точку опоры для осуществления своих идей.

51. Вы советуетесь с начальником о целях и круге полномочий, а также о схеме ответственности, которая отражает полномочия лиц, ответственных за результат.

52. Чтобы получить возможность выполнить ценные новые действия, вы отказываетесь от контроля за, возможно, менее ценными, но важными действиями.

53. Вы устанавливаете другим отделам организации необходимый им для работы объем важной информации или ресурсов.

54. Вы придаете своему предложению дополнительную ценность, добывая извне денежные средства для покрытия издержек.

55. Вы осуществляете свои принципы деятельности, методы, решения, даже если все считают их непрактичными и невозможными.

56. Вы повышаете личную квалификацию и благодаря своему авторитету заслуживаете право участвовать в принятии решений.

57. Вы ссылаетесь на предсказуемые темы, волнующие работников, чтобы получить поддержку при сопротивлении начальника.

58. Вы «создаете обстоятельства» для важных с точки зрения успеха людей, действуя им во благо в рамках своей рабочей роли.

59. Вы публично продаете свою специальную компетенцию и упрочиваете положение своей продукции или услуг в качестве источника дохода.

60. Вы ссылаетесь на критические тенденции по внешней среде (снижение продаж, успех конкурентов, государственные ограничения, забастовки, снижение производительности труда, скудость ресурсов и т. д.), чтобы заставить руководство обдумать ваши предложения.

61. Вы ведете себя как можно более лояльно, компетентно и демонстрируете желание сотрудничать всегда, когда возможные конкуренты находятся в немилости, чтобы начальник яснее заметил противоположность между вами.

62. Вы оказываете ценные услуги людям, занимающим ключевые посты, или важным отделам в организации, с которыми у вас есть «общий враг».

63. Вы основываете рабочую группу, состоящую из представителей всех имеющих отношение к делу отделов, и изучаете отмеченные вами проблемы организации.

64. Вы просите научных специалистов и сотрудничающие органы, чтобы они поддержали вас.

65. Вы следите за своевременностью своих предложений и «куете железо пока горячо».

66. Вы нейтрализуете влияние начальника на вас, выполняя то, чего ваш начальник не умеет делать или по крайней мере делает не так хорошо, как вы.

67. Вы действуете демонстративно, чтобы привлечь к себе внимание.

68. Вы добываете себе членство в органах, занимающихся планированием, формированием политики организации и принятием решений, имеющих значительное влияние, и тем самым способствуете или препятствуете проведению организационных мероприятий.

69. Вы привлекаете на свою сторону членов различных комиссий.

70. Вы упрочиваете поддержку, осуществляя стратегические реформы, когда появляются возможности реорганизации.

71. Зная свои цели и интересы, вы тем не менее даете своему начальнику возможность влиять на ваше решение.

72. Вы следуете принципу: «Чем больше предложений, тем больше из них может быть воплощено в жизнь».

73. Вы изменяете форму собрания, служебной записки и т. п., чтобы обратить внимание на меняющиеся или значительные обстоятельства.

74. Вы участвуете в совместных проектах с людьми, имеющими прочное положение, чтобы уменьшить риск в таких вопросах, при решении которых вы можете попасть в неловкое положение.

75. Вы не выдвигаете на обсуждение старые затруднительные вопросы, о которых перестали говорить или решению которых противодействовали многие работники.

19.2. Ключи и результаты теста

Ключ к тесту 19.1 «Готовы ли вы к нововведениям?»

Заполните таблицу, следуя указаниям, приведенным в инструкции к тесту. Отметьте галочкой те утверждения, которые вы пометили цифрами 3 и 4. Затем суммируйте галочки в каждом столбце. Отметьте крестиком вопросы с оценкой в 2 балла.

А – оценка	В – оценка	С – оценка	Д – оценка	Е – оценка
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 – ...
36 – ...	37 – ...	38 – ...	39 – ...	40 – ...
41 – ...	42 – ...	43 – ...	44 – ...	45 – ...
46 – ...	47 – ...	48 – ...	49 – ...	50 – ...

А – оценка	В – оценка	С – оценка	Д – оценка	Е – оценка
51 – ...	52 – ...	53 – ...	54 – ...	55 – ...
56 – ...	57 – ...	58 – ...	59 – ...	60 – ...
61 – ...	62 – ...	63 – ...	64 – ...	65 – ...
66 – ...	67 – ...	68 – ...	69 – ...	70 – ...
71 – ...	72 – ...	73 – ...	74 – ...	75 – ...
Итоговый результат (сумма галочек)...

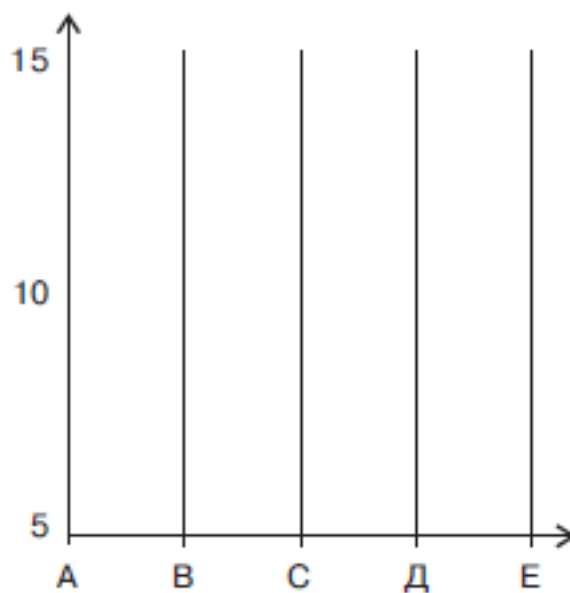
Таблица результатов

Впишите соответствующие числа из строки «Итоговый результат» таблицы ответов в первую графу («Ваш результат») таблицы результатов. Заполните графу «Ранг», придавая наивысшему итоговому результату первой таблицы ранг I, второму – II и т. д. Наименьший результат получит ранг V. Заполните графу «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг I и т. д. Наивысший результат получит ранг V.

Ваш результат	Возможность получения поддержки	Ранг	Обратный ранг
А – ...	Влияние на начальника		
В – ...	Личная инициативность		
С – ...	Использование личных организаторских способностей		
Д – ...	Использование внешних консультантов		
Е – ...	Ожидание изменения климата		
		Сильные стороны	Слабые стороны

Подведение итогов

1. Постройте на основе полученной суммы баллов диаграмму в виде столбцов (см. рисунок).
2. Выберите наиболее подходящий стиль.
3. Отметьте вверху столбцов продолжение, отражающее потенциал развития (сумма крестиков в таблице ответов).



Оценка возможности влияния на развитие организации:

0-4 – незначительная;

5-9 – средняя;

10-15 – значительная.

19.3. Конкретные ситуации

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.

19.4. Контрольные вопросы

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

ЧАСТЬ IV. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Тема 20. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

20.1. Конкретные ситуации

Ситуация 1: выбор варианта обучения.

Директор по персоналу совместного предприятия получил в распоряжение персональный компьютер (ПК) с уже установленным текстовым редактором и системой анализа базы данных «Директор по персоналу». У пяти его подчиненных установлены аналогичные компьютеры, однако никто из них не умеет ими пользоваться. Начальник отдела по информатике не знаком с базой данных «Директор по персоналу», хотя может помочь в освоении широкого круга программных средств общего назначения. Университет предлагает пятидневные компьютерные курсы для начинающих за 1 млн руб. Есть предложение частного лица об уроках по цене 50 тыс. руб./ч.

1. Определите потребности службы управления персоналом в обучении.
2. Разработайте цели и программу обучения сотрудников этой службы.
3. Определите оптимальную форму обучения при разных критериях оптимальности: минимум затрат, максимум быстроты обучения, максимум качества, – и сделайте окончательный выбор.

Ситуация 2: выбор варианта повышения квалификации в коллективе специалистов.

На средней по размерам машиностроительной фирме имеется диспетчерская служба в составе 14 человек. Основная задача службы – составление краткосрочных планов производства продукции в ассортименте в соответствии с заказами на декаду, сутки, смену, час, учитывая поточный метод организации производства и возможность появления брака.

Состав службы и краткие характеристики персонала:

- начальник службы Алексеев, 57 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 15 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении возраста 60 лет;
- заместитель начальника диспетчерской службы Никитин, 36 лет, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает шесть лет, в том числе три года в должности заместителя руководителя. Свой участок работы знает хорошо, однако вспыльчив, не всегда находит общий язык с подчиненными;
- начальник планово-распределительного бюро (ПРБ) 1-го цеха Смирнов, 45 лет, техник-технолог, стаж работы по специальности 10 лет, в том числе на данном рабочем месте – пять лет. Умеет составлять краткосрочные планы работы цеха исходя из заданий текущего и квартального плана производства завода. Опыта работы в условиях необходимости выполнения срочных заказов с учетом рыночной конъюнктуры и отсутствия стабильного текущего планирования не имеет;
- начальник ПРБ 2-го цеха Ларионов, 29 лет, имеет высшее экономическое образование по специальности «Планирование производства», общий стаж работы и стаж работы по специальности – четыре года. С работой справляется, знает основы рыночной экономики и методы оперативного планирования в условиях неопределенности с заказами. Отношения в возглавляемом им коллективе хорошие;

• начальник ПРБ 3-го цеха Немцов, 27 лет, выпускник педагогического института, стаж работы и работы по специальности два года. Данную должность занимает на протяжении полугода, осваивается с работой.

Остальные работники диспетчерской службы имеют высшее и среднее техническое, экономическое и педагогическое специальное образование. Опыта работы в условиях рыночной экономики и с помощью персональных ЭВМ не имеют. Опыта руководящей работы и желания заниматься ею не имеют. Повышения квалификации никто из работников службы за последние пять лет не проходил.

Для диспетчерской службы закуплено шесть ПК, оснащенных программами, ускоряющими процесс оперативного планирования. В связи с этим планируется сокращение численности персонала диспетчерской службы на три человека. Срок внедрения персональных ЭВМ – один год. Для повышения квалификации работников диспетчерской службы выделено 8 млн руб. На период внедрения поставлены следующие задачи:

- упорядочить знания в области технологии производства, диспетчерских методов в условиях рыночной неопределенности, основ рыночной экономики, маркетинга;
- обучить персонал работе на ПК и пользованию программами по разработке оперативных планов и диспетчерского дела на производстве;
- подготовиться к перемещению персонала в связи с предстоящим через три года уходом на пенсию руководителя службы.

Имеются следующие возможности повышения квалификации работников службы:

1) на факультете повышения квалификации (ФПК) при региональной администрации по направлению «Руководитель планово– диспетчерской службы». Срок обучения – шесть месяцев с отрывом от производства, стоимость – 1,7 млн руб. за человека;

2) ФПК при региональном экономическом вузе по специальности «Планирование и диспетчерское дело» с персональными ЭВМ. Срок обучения – три месяца с отрывом от производства, стоимость – 1,3 млн руб. за человека;

3) частные курсы по обучению работе на персональных ЭВМ с применением типового пакета прикладных программ по диспетчерскому делу на производстве. Срок обучения – два месяца без отрыва от производства, стоимость – 1 млн руб. за человека. Возможен вариант кооперирования с другими предприятиями и создания группы численностью 25 человек; в этом случае стоимость обучения снижается до 0,9 млн руб. за человека;

4) создание учебной группы на самом заводе с привлечением в качестве преподавателей своих компетентных работников и работников системы повышения квалификации. Срок обучения – один год (по программе, рассчитанной на 220 учебных часов). Оплата труда преподавателей из расчета 8 тыс. руб./ч, накладные расходы – в размере 0,7 % от расходов на оплату труда;

5) прохождение стажировки на передовом предприятии отрасли в течение трех месяцев при затратах 0,5 млн руб. на человека.

Задание

1. Выбрать вариант повышения квалификации сотрудников службы, позволяющий решить поставленные задачи, уложившись в выделенную сумму, или определить и обосновать дополнительное финансирование. Оформить результат выбора в форме плана повышения квалификации.

2. Выбрать вариант цепочки перемещения работников после ухода на пенсию руководителя. Следует ли искать претендентов на должность руководителя со стороны и почему?

3. С учетом каких факторов следует производить сокращение численности персонала после завершения программы повышения квалификации? Следует ли включать лиц, которых предстоит уволить, в число повышающих квалификацию?

4. Целесообразно ли расширить программу повышения квалификации и за счет добавления каких курсов?

5. Как оценить эффективность различных способов повышения квалификации?

При выполнении заданий принимать во внимание наряду с экономическими и психологические факторы, а также необходимость гуманного подхода к персоналу.

20.2. Контрольные вопросы

1. Что, по вашему мнению, необходимо для преодоления ограничений в саморазвитии?
2. Какие факторы мешают людям реализовать свой потенциал?
3. Чем вызвана необходимость саморазвития для менеджеров?

Тема 21. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

21.1. Тест «Эффективность представления клиентуре товара и услуг вашей фирмы»

Варианты ответов: «всегда», «обычно», «редко», «никогда».

1. Продумываете ли вы заранее, какие свойства и характеристики продукта вы должны представить и в каком порядке?

2. Предлагаете ли вы клиенту модель, которую он хочет посмотреть или которая отвечает его потребностям?

3. Говорите ли вы клиента до того, как продемонстрируете продукт, на какие его особенности и качества следует обратить внимание?

4. Подчеркиваете ли вы, аргументируя свои доводы, полезность продукта для клиента, возможность путем приобретения продукта снизить затраты, повысить производительность труда и т. д.?

5. Тщательно ли вы готовитесь к процедуре представления продуктов (сотрудники, помещение, приспособления, условия)?

6. Вовлекаете ли вы клиента в процесс демонстрации продукта (в качестве оператора, контролера, испытателя)?

7. Прибегаете ли вы во время демонстрации продукта к дополнительным (световым, звуковым, цветовым, механическим) эффектам?

8. Располагаете ли вы во время представления продукта всем, что может привлечь внимание клиента (проспекты, инструкции по эксплуатации, технические описания, таблицы цен и т. д.)?

9. Делаете ли вы выводы для клиента по завершении демонстрации, еще раз подчеркивая важнейшие достоинства продукта?

10. Предъявляете ли вы клиенту после окончания демонстрации продукта заранее заполненный бланк заказа для подписи?

21.2. Тест «Этика бизнеса»

Дайте ответ, пользуясь балльной шкалой:

Абсолютно согласен	В основном согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
0	1	2	3

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.

2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности пренебречь правилами безопасности.

3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.

4. Иногда можно утаить от начальства не самую приятную информацию.

5. Надо действовать в соответствии с указаниями руководителя, несмотря на сомнения в их правильности.

6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.

7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.

8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит мне определенные выгоды.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.

10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.

11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его организовать.

12. Невозможно не нарушать существующие инструкции.

13. Если кассир дает сдачу не полностью – это терпимо.

14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.

15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т. п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

21.3. Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту 21.1 «Эффективность представления клиентуре товара и услуг вашей фирмы»

Оценка: «всегда» – 15 очков; «обычно» – 10 очков; «редко» – 5 очков; «никогда» – 0 очков.

Более 120 очков – очень хорошо;

95-120 очков – хорошо;

95–70 очков – удовлетворительно;

менее 70 очков – неудовлетворительно.

Ключ к тесту 21.2 «Этика бизнеса»

0–5 баллов. Ваша этика – выше всяких похвал.

6-10 баллов. У вас высокий уровень этики.

11–15 баллов. Вполне приемлемый уровень этики.

16–26 баллов. Средний уровень этики.

26–35 баллов. Необходимо ваше моральное совершенствование.

36 баллов и выше. Как бы не упасть в пропасть.

21.4. Контрольные вопросы

1. Какие формы использует организация для объединения сотрудников и ресурсов?
2. Каковы основные конечные и инструментальные ценности в организации? Какие нормы она разрабатывает для влияния на поведение своих членов?

Тема 22. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

22.1. Деловая игра «Особенности организационного поведения с учетом национального аспекта»

В вашу фирму приехал иностранный партнер(ша) X (страну выберите сами). Как вы его встретите, что подарите? Ознакомьтесь с национальными особенностями делового этикета в данной стране и обоснуйте ответ.

1. США

Для американского стиля делового взаимодействия характерен утилитаризм (все должно давать доходы): отсутствие напрасных затрат труда; пренебрежение к традициям; пунктуальность в выполнении данного обещания; тщательность в проработке организации любого дела; анализ, разделение функций и скрупулезная проверка исполнения; нацеленность на то, чтобы сегодня сделать лучше, чем вчера; большое внимание к мелочам; специализация кадров и производства; краткость и ясность, конструктивизм.

Российским бизнесменам необходимо придерживаться определенных правил, чтобы успешно решать свои проблемы.

Руководитель группы стратегических исследований американского бизнеса, осуществляющей проекты и обучение в области маркетинга и хозяйственных связей, В. Кей обращает внимание на некоторые особенности предпринимательского климата в США.

При деловых контактах американцы не сообщают вам детальную информацию, но ожидают от вас понимания порядка работы и ведения бизнеса по-американски.

Если при деловых переговорах вы не имеете информации, которую вам предоставляют, то принимайте ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же. Для более быстрого общения используются факсимильные аппараты.

В деловых письмах и разговорах всегда указывайте названия организаций или имена людей, которые представили вас партнеру. Желательно попросить человека, предлагающего вам контактировать с какой-либо фирмой, позвонить в эту фирму и представить вас.

При деловых переговорах обязательно постарайтесь обратить внимание вашего партнера на особенности деятельности вашего предприятия, отличающие его от других аналогичных фирм.

Всеобщий принцип американского бизнеса – получение прибыли. Цели ваших совместных действий могут быть ближними и дальними. Если ваши предложения способствуют достижению важнейшей цели американского партнера, то они обязательно его заинтересуют. Но эти предложения должны быть обязательно реально выполнимыми.

При поиске американского партнера выберите 10–15 фирм, с которыми, на ваш взгляд, будет выгодно работать. Старайтесь не выбирать большие и известные фирмы, так как они обычно имеют много подобных предложений и могут проигнорировать ваше. Собирайте как можно больше побочной информации о своих предполагаемых партнерах.

Перед деловыми переговорами заранее определите желаемый результат. Спланируйте разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ.

Итак, заключает В. Кей, ищите успеха на американском рынке, соблюдая деловой этикет, четко организуйте свою деятельность как самостоятельно, так и с привлечением специалистов, которые всегда готовы предоставить свой опыт и знания.

2. Великобритания

Прежде всего надо отметить, что деловой мир Великобритании неоднороден не только в социальном плане, но и в своей «цеховой» специализации, что отличает его от деловых кругов других стран.

Для английского бизнеса характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой – препятствует притоку «свежей крови».

Бизнесмены Великобритании – одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Но в силу специфики исторического и экономического развития, политического устройства, взаимоотношений различных социальных слоев и групп населения бизнес в этой стране, вернее, его промышленный сектор, не достиг тех высот развития, которые отмечаются в ФРГ, Японии и США. Английские бизнесмены, работающие в промышленности, умеют тщательно анализировать ситуацию, складывающуюся на рынке, составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы. Однако в целом они не могут подняться до высочайшего уровня анализа долгосрочных перспектив, где помимо экономических факторов огромное значение имеют социальные, политические и общемировые. Как правило, английские бизнесмены проявляют напористость, когда дело идет о сиюминутной выгоде, заключении сделок, приносящих немедленную прибыль, и очень неохотно идут на расходы, отдача от которых будет лишь через 5-10 лет.

В то же время финансовому и сырьевому секторам британского бизнеса практически нет равных в мире. Финансовый сектор играет роль не только банка идей, но и идеолога в проведении тех или иных нововведений.

Отечественным предпринимателям следует хорошо представлять себе портрет английского бизнесмена, четко знать «правила игры» бизнеса в этой стране.

Английский бизнесмен – это эрудированный человек, сочетающий в себе высочайшую профессиональную подготовку и своеобразный политический инфантилизм. Чисто человеческие факторы имеют для него огромное значение. Он не замыкается в своей работе, а имеет широкий круг интересов, связанных не только с экономикой, но и со спортом, литературой, искусством. Он очень наблюдателен, хороший психолог и не приемлет фальши и сокрытия слабой профессиональной подготовки.

В связи с этим вам лучше сразу заявить, что у англичан есть чему поучиться и вы просите своего английского коллегу о практической помощи. Тем более что они делятся своими знаниями и опытом весьма охотно, часто раскрывают секреты своего ремесла и указывают на особенности того или иного рынка.

В английском бизнесе существует определенный ритуал общения, которого стараются строго придерживаться: при телефонном и личном общении; при проведении деловых ланчей, обедов; при посещении симпозиумов, конгрессов, семинаров, выставок и участия в работе престижных клубов. Для британской элиты, в том числе и для бизнесменов, немаловажное значение имеет посещение таких зрелищных мероприятий, как теннисные турниры, скачки и др.

Все это надо учитывать, чтобы расположить к себе английского бизнесмена. Установив с ним контакт, вы не только приобретаете делового партнера на настоящий момент, но и создадите основу для установления длительных деловых взаимоотношений, которые в будущем принесут вам и вашему предприятию немалую прибыль.

Если английский партнер пригласил вас на ланч, не отказывайтесь, но запомните, что вы должны также организовать подобное мероприятие. Перед началом встречи поинтересуйтесь, каким временем располагает ваш партнер, тем самым показав, что цените не только свое, но и его время. Не огорчайтесь, если первая встреча не принесла вам желаемого результата. Проанализируйте ход встречи и оцените свои действия – может быть, вы допустили какую-то оплошность. Это позволит вам при следующей встрече исправить ошибки и не допускать их в дальнейшем.

Не менее важно не забывать оказывать знаки внимания тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры. Поздравительная открытка к празднику или по случаю дня рождения, приветы близким вашего английского коллеги повысят ваш деловой авторитет и укажут на вашу вежливость и наличие хороших человеческих качеств.

В английских деловых кругах выработан ритуал вручения подарков и определен круг товаров, которые рассматриваются не как взятки, а как подарки. К этим товарам относятся календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, на Рождество – алкогольные напитки. Другие товары рассматриваются не как знаки внимания, а как средства давления на партнера. Английские фирмы очень щепетильно относятся к этому. Если в деловых кругах станет известно, что представители каких-то фирм принимали или предлагали более ценные подарки, то доверие к ним пострадает – и настолько серьезно, что этим бизнесменам приходится уходить из данной сферы деятельности.

Необходимо отметить, что английским фирмам для определения позиции на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важны следующие факторы: торгово-политический, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую прибыль и выгоду и отказаться от контракта; длительность периода контактов с российской организацией (чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями и даже симпатией к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключать сделки если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой).

Позиция на переговорах любой английской фирмы, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта. Обговариваются и определяются не только все, что связано с контрактом, но и деятельность, направленная на дальнейшее развитие делового сотрудничества, в частности перспективы заключения других возможных сделок, возможность сотрудничества в производственной и сбытовой сферах.

Хотя британские фирмы принимают решения не так быстро, как, например, европейские или японские, зато степень риска в принятом решении минимальная. И последнее: везде и всегда британский бизнес умело и эффективно проявляет и отстаивает свои интересы.

3. Франция

Прежде чем приступить к установлению деловых отношений с французскими фирмами, необходимо четко определить цели этих отношений: выход на рынок со своими товарами; налаживание сотрудничества и научно-технических связей; создание совместного предприятия и т. д. В каждом случае методы работы будут различаться.

Узнав как можно больше об интересующих вас фирмах, отправьте в их адрес комплект рекламной литературы и каталогов, в которых представлена продукция вашего предприятия, а также сообщите условия, на которых вы готовы поставлять свою продукцию. Все это должно быть изложено на французском языке; французы болезненно реагируют на исполь-

зование английского или немецкого языка в деловом общении с ними, полагая, что это ущемляет их чувство национального достоинства. Если вы импортер, направляйте запрос с максимальным перечнем того, что бы вы хотели получить от французской фирмы. Попробуйте выяснить реакцию партнера на сделанное предложение, позвонив ему или связавшись по факсу, попросите его подтвердить получение предложения, выразив надежду на скорейший ответ.

В деловой жизни Франции большую роль играют связи и знакомства. Поэтому обычно новые контакты устанавливаются через посредников, которые связаны родственными, финансовыми или дружественными отношениями с нужным вам лицом. Элита делового мира здесь ограничена и не впускает в свой мир новых, никому не известных людей.

Следует быть готовым и к бюрократической волоките, особенно на национализированных крупных предприятиях. Если у вас нет прямого выхода на ответственных руководителей и вы ведете переговоры на менее высоком уровне, следует дожидаться, пока ваше предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение; здесь решения принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга.

Французы досконально изучают все аспекты и последствия поступающих предложений. В отличие от американских бизнесменов французские стараются избегать рискованных финансовых операций. Они не сразу позволяют убедить себя в целесообразности сделанного предложения, предпочитая аргументированно и всесторонне обсудить каждую деталь предстоящей сделки.

Иногда во время обсуждения французские предприниматели перебивают собеседника, высказывая критические замечания или контраргументы. Это не должно восприниматься как проявление неуважения – так у них принято. Но лучше, если вы хорошо подготовитесь к переговорам, овладеете существом дела, не дадите сбить себя с толку и проявите определенную напористость.

Для французов важнее аргументы, подкрепленные фактами и хорошим технико-экономическим анализом.

При заключении контрактов с крупными предприятиями основное внимание следует уделять техническим характеристикам и долговечности предлагаемых товаров; на переговорах с мелкими и средними предприятиями надо сразу же продемонстрировать ощутимые материальные выгоды сделки.

Контракты, заключаемые французами, архиконкретны, точны в формулировках и лаконичны. Французы не любят, если их партнеры вносят какие-то изменения в ходе переговоров.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые приемы могут принимать форму коктейля, завтрака, обеда или ужина. О делах принято говорить только после того как подадут кофе. Французы не любят с ходу обсуждать вопрос, который интересует их больше всего, – к нему подходят постепенно, после долгого разговора на разные нейтральные темы и как бы вскользь.

Наиболее подходящие темы для застольной беседы: спектакли, книги, выставки, туристические достопримечательности страны и города. Особенно высоко ценится в собеседнике знание искусства, в первую очередь французского. Следует остерегаться затрагивать вопросы вероисповедания, личные проблемы, вопросы, связанные с положением на службе, доходами и расходами, обсуждать собственные болезни, семейное положение, политические пристрастия.

Если вас пригласили на ужин – это исключительная честь. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного времени. Следует принести с собой подарки: цветы (только не белые и не хризантемы, которые во Франции считаются символом скорби), бутылку шампанского (или вина дорогой марки), коробку шоколадных конфет.

Кухня для французов – предмет их национальной гордости. Приветствуются любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков на столе. Не принято оставлять еду на тарелке, подсаливать блюда по своему вкусу или пользоваться пряностями – это может быть расценено как неуважение к хозяевам.

Культура потребления спиртных напитков, являющихся неперенными спутниками французского застолья, предполагает рюмку аперитива (портвейн, анисовый ликер или виски с содовой, к которым подаются соленые орешки, специальное печенье, небольшие сэндвичи с сыром или ветчиной), три-четыре бокала вина (белое под рыбу и морепродукты, красное – под мясо и сыр), а после десерта или кофе – фруктовую водку, крепкий ликер или коньяк. Важнейшим требованием является умеренность в употреблении напитков.

Большое значение придают французы различным формам вежливости. Когда вас пропускают вперед, не расшаркивайтесь в дверях – идите первым. Но во время важных собраний и совещаний первым входит руководитель наиболее высокого ранга.

Во Франции не принято обращаться к собеседникам по имени, если только они сами об этом не попросили. Обычно употребляют «мсье», обращаясь к мужчинам, и «мадам», обращаясь к женщинам. Считается невежливым, если к традиционным приветствиям не добавить «мсье» или «мадам» или их имена. В деловом мире к женщинам обращаются со словом «мадам» независимо от их семейного положения. Мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями.

Как и везде, при деловом знакомстве во Франции необходимо вручить свою визитную карточку, но поскольку здесь придают большое значение образованию, рекомендуется указать на карточке высшее учебное заведение, которое вы закончили, особенно если оно пользуется хорошей репутацией. Если с французской стороны на встрече присутствуют несколько человек, визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение.

Требования к внешнему виду делового человека во Франции в основном те же, что и в других европейских странах, но есть одно важное правило: одежда должна быть высокого качества и из натурального, а не синтетического материала.

4. Япония

Деловая этика японских бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада.

Прежде всего не похож на западный подход японцев к установлению деловых контактов. Они предпочитают не письма и телефонные звонки, а личные контакты, но не прямые, а через посредника – хорошо известного обеим сторонам японского бизнесмена либо хорошо зарекомендовавшего себя отечественного предпринимателя или организацию. При этом посредник должен быть вознагражден материально или встречной услугой.

Знакомство с представителем японского бизнеса начинается с обязательного обмена визитными карточками. Если в ответ на протянутую визитную карточку вы не предложите свою, это может озадачить и даже оскорбить японского бизнесмена.

Японцы придают важное значение тому, чтобы общение велось между людьми, имеющими приблизительно равное положение в деловом мире или обществе. Официальное общение с нижестоящими согласно представлениям традиционной морали чревато «потерей собственного лица». Поэтому японцы с первой же встречи выясняют, соответствуют ли уровни представительств участников переговоров. Несоответствие уровней хотя бы на одну ступень означает для японцев, что сторона, нарушившая этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя. В связи с этим необходимо заранее узнать уровень представи-

тельства японской стороны и постараться обеспечить такой же уровень, а если это не удастся – ограничиться кратким протокольным визитом.

При встречах с руководством фирмы и переговорах необходимо быть пунктуальными: японцы болезненно относятся к опозданиям, какими бы причинами они ни были вызваны. Если вы не можете прибыть вовремя, обязательно предупредите об этом японскую сторону, а продолжительность встречи сократите на время опоздания, так как у партнера по встрече могут быть другие дела.

Избегайте рукопожатий при встрече с японцами – они предпочитают поклон.

В традициях деловых людей Японии внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая и не делая никаких замечаний. Представитель японской стороны на переговорах может кивать во время беседы. Но это совсем не означает, что он согласен с вами, а только то, что он понял вас.

Следует знать и еще об одной особенности японского бизнеса. Японский предприниматель стремится к реализации продукции и получению прибыли так же, как его американские и европейские коллеги, но в отличие от них он старается привнести в деловые отношения дух гармонии, установить между партнерами человеческие отношения. Поэтому в деловом мире Японии распространены неформальные отношения, основанные на личном знакомстве. Желание сохранить гармонию в отношениях с партнерами считается добродетелью. Японские бизнесмены избегают конфликтных ситуаций, пытаясь прийти к разумному компромиссу. Сторона, которая пошла на уступки в каком-то вопросе, по традиции может рассчитывать на преимущество при решении другого вопроса. При кадровых изменениях в японских фирмах всем, имеющим с ними контакты, посылаются уведомления об этом. Нередко бизнесмен, переходящий на другую должность, лично знакомит тех, с кем установлены тесные деловые отношения, с новым сотрудником, назначенным на его пост, и высказывает пожелания, чтобы и дальнейшие контакты были не менее плодотворными.

Отечественным предпринимателям следует поучиться у своих японских коллег этой норме деловой этики.

Прежде чем отправиться в Японию, необходимо получше узнать национальные обычаи.

Будьте максимально вежливы, поскольку сами японцы очень вежливы и высоко ценят такое же обращение к ним самим. Впрочем, следует соблюдать меру, говоря комплименты, иначе японцы сочтут вас неискренним. Больше делайте упор на факты и точные доводы.

Не теряйте самообладания, не горячитесь в присутствии японских партнеров. Даже если вас довели до белого каления, оставайтесь спокойным и улыбайтесь, пока можете. Нет сил улыбаться – держите себя в руках и не допускайте воинственных действий и слов. Не оказывайте сильного давления на японского партнера, принуждая его к конкретным действиям, – он может замкнуться, и потребуются вдвое больше времени, чтобы довести дело до успешного конца, убедить его пойти на компромисс.

Учтите, что о многих иностранцах японцы судят по определенному стереотипу, сформулированному литературой и прессой. Например, по отношению к американцам сложился определенный негативный стереотип (эгоист, жесткий, безжалостный), поэтому перед началом переговоров американский бизнесмен должен стремиться к «размыванию» такого образа, чтобы улучшить конкурентные позиции в глазах партнера. Показывайте, что вы доброжелательны, практичны, искренни, отзывчивы, общительны, – эти черты особенно симпатичны японцу, ибо нередко именно их ему не хватает. Совет прост: не разочаровывайте собеседника.

Научитесь хоть немного говорить по-японски, и ваши партнеры высоко оценят ваше усердие и стремление понять их культуру.

5. Китай

Китайские бизнесмены никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых сделок; кроме того, по важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях, что требует немало времени.

Если вы хотите сберечь свое время и сократить сроки проработки вашего предложения, направьте его подробное и конкретное описание за 3–4 недели до командировки в Китай. Если ваше предложение будет недостаточно конкретным, китайцы составят соглашение о намерениях, которое не всегда реализуется в контракт.

В Китае придают важное значение налаживанию дружественных, неформальных отношений с иностранными партнерами. Вас могут спросить о возрасте, семейном положении, детях – не обижайтесь, это искренний интерес к вам. Вас радушно пригласят в гости или в ресторан на обед, где подадут не менее 20 блюд. Если вы не готовы попробовать предлагаемое вам экзотическое блюдо, попытайтесь съесть хотя бы маленький кусочек. Подача супа к столу – сигнал того, что обед близится к завершению. Гость встает из-за стола первым.

Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей организации, так как местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

Одеваются в Китае очень просто, костюм с галстуком обязателен лишь на официальных приемах и во время визитов к высшим государственным деятелям.

6. Арабские страны

Немаловажным условием успеха переговоров в этих странах является соблюдение и уважение местных традиций.

Во время переговоров хозяева угощают вас кофе. Если вам подали небольшую чашечку с кофе (очень крепкий, без сахара, с большим количеством кардамона) и, выпив, вы отдали ее хозяину, он тут же снова нальет в нее кофе. Так может продолжаться до тех пор, пока вы один не опустошите кофейник. Поэтому если вы больше не хотите кофе, покачайте чашечкой из стороны в сторону или переверните ее вверх дном.

В традициях этих стран время от времени спрашивать во время деловой беседы «Как здоровье?», «Как дела?». Но это не означает, что вы должны давать подробный ответ. Еще большей ошибкой считается, если вы спросите о здоровье супруги и других членов семьи у человека, не слишком знакомого вам. Если вы не дружите с вашим собеседником семьями, уместно справиться лишь о его здоровье.

22.2. Контрольные вопросы

1. В чем особенности этнических, национальных, конфессиональных культур? Приведите примеры.
2. Каковы особенности разных региональных культур России?
3. Каковы различия в уровне культуры разных слоев общества? Приведите примеры.
4. Какие рекомендации вы бы дали представителям других стран, готовящимся к переговорам с российской стороной?

Заключение

Организационное поведение является продуктом глубокого анализа и проектирования системы организационных отношений, постоянного улучшения и совершенствования этих отношений в процессе развития организации. Это развивающаяся область науки, так как и исследователи и менеджеры, стараясь понять поведение сотрудников и управлять им, сталкиваются со все новыми проблемами.

Чтобы понять, почему в организации персонал действует так или иначе, следует исходить из сущности индивидуальных характеристик, поскольку люди сильно отличаются друг от друга.

Трудовая мотивация поясняет, почему сотрудники ведут себя так или иначе. Создание среды, мотивирующей работу, – это сложная задача для менеджеров. Необходимо уделять особое внимание тому, как устанавливаются цели, оцениваются показатели работы, распределяется вознаграждение. Принципиальные методы поощрения и наказания позволяют управлять работой подчиненных на более высоком уровне.

Для контроля поведения своих членов в организации используются роли, правила и нормы. Групповая и организационная эффективность зависят от того, насколько удается добиться согласованности целей группы с целями организации и соответствующего уровня групповой сплоченности.

Руководители на всех уровнях организации помогают сотрудникам, группам и организации в целом добиваться своих целей и могут оказать на деятельность организации самое сильное влияние.

Менеджеры отвечают также за управление конфликтами и должны действовать при этом так, чтобы не подрывался долгосрочный успех организации, поддерживая баланс сил, гарантирующий, что используемые приемы и конфликты в конечном итоге будут полезны для организации.

Эффективность организации во многом зависит от того, насколько хорошо в ней работают коммуникации, важнейшими характеристиками которых являются возможность доведения информации до других людей и достижение взаимопонимания сторон, участвующих в коммуникациях.

Раскрыв для себя секрет по формированию и развитию организационной культуры в организации, менеджер всегда будет добиваться не только высокой культуры поведения, но и высокой культуры управления организацией.

Библиография

1. *Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И. и др.* Психология управления: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. *Алексеев А., Пигалов В.* Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
3. *Алиев В.Т., Дохолян С.В.* Организационное поведение: Учеб. пособие. – Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1998.
4. *Андреев В.И.* Деловая риторика. – Казань: Казанский университет, 1993.
5. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Пособие для преподавателей. Обучение менеджменту (человек – стратегия – организация). – М.: Школа управления МГУ, 1994.
6. *Владимирова Е.* Предчувствие портрета. – Екатеринбург: Ладъ, 1992.
7. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.
8. *Громкова М.Т.* Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
9. *Громова О.Н.* Конфликтология: Курс лекций. – М.: ЭКСМО, 2000.
10. *Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р.* Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
11. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2002.
12. *Еропкин А.М.* Организационное поведение: Конспект лекций. – М.: ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998.
13. *Жариков Е.С.* Вступающему в должность. – М.: Знание, 1985.
14. *Зайверт Х.* Тестирование личности: Пер с нем. – 2-е изд. – М.: Интер-эксперт, 1998.
15. *Законы успеха: Сборник: Пер. с англ. Н. Канькина.* – М.: Агентство «ФАИР», 1998.
16. *Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Поведение в организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999.
17. *Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.
18. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.
19. *Кибанов А.Я.* Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией». Раздел 5. «Управление персоналом». – М.: ИНФРА-М, 2000.
20. *Кочеткова А.И.* Введение в организационное поведение. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
21. *Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В.* Организационный инжиниринг. – М.: ПРИОР, 1999.
22. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
23. *Красовский Ю.Д.* Управление поведением в фирме. – М.: ИНФРА-М, 1997.
24. *Кристофер Э., Смит Л.* Тренинг лидерства. – СПб.: Питер, 2002.
25. *Кузин Ф.А.* Делайте бизнес красиво. Этнические и социально-психологические основы бизнеса. – М.: ИНФА-М, 1995.
26. *Леонов И.Г.* Познай себя и других. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996.
27. *Литвинцева Н.А.* Подбор и проверка персонала. – М.: Управление персоналом, 1997.

28. *Литвинцева Н.А.* Психологические тесты для деловых людей. – М.: Управление персоналом, 1996.
29. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
30. *Максвелл В.* Шеф и его команда. – СПб.: Питер Ком, 1998.
31. *Мастербрук У* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.
32. *Мильнер Б.З.* Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998.
33. *Молл Е.Т.* Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.
34. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследования, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
35. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. Организационное поведение: Учебник для вузов / А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина и др. // Под ред проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – 2-е изд., испр и доп. – Тюмень: Вектор Бук, 2001.
36. *Резник С.Д.* Организационное поведение: Учебник. – Пенза: ПГУАС, 2005.
37. *Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М.* Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
38. *Резник С.Д., Игошина И.А.* Организационное поведение: Методические указания к практическим занятиям. – Пенза: ПГАСА, 2002.
39. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: Учеб. Пособие для вузов / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко // Под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГАСА, 2001.
40. Поведение руководителя: Практ. пособие / Авт. – сост. Л.С. Вечер. – Минск: Новое знание, 2000.
41. *Потепенко Т.М.* 100 тестов для руководителя. – Киев: ВЗУУП, 1990.
42. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000.
43. *Рева В.Е.* Теория организации и организационное поведение (организационная психология): Учеб. пособие. – Пенза: ПГУ, 2000.
44. *Резник С.Д.* Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: ПГАСА, 1999.
45. *Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М.* Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
46. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: ПИТЕР, 2000.
47. Теория организации: Учебник / Под ред. В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999. Управление – деятельность профессиональная: Сборник статей / Под ред. В. Ю. Кричевского. – СПб.: СПбГУПМ, 2001.
50. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учеб пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
51. *Уткин Э.А., Драчева Е.Л. и др.* Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999.
52. *Уткин Э.А., Кочеткова А.И.* Практикум по курсу менеджмента. – М.: Зерцало, 1998.
53. Человек и бизнес. Путь к совершенству: Научно-популярное издание / Под общ. ред. А.И. Аппелянского. – М.: Барс, 1995.
54. *Шейнов В.П.* Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджера). – 2-е изд., доп. – Минск: Амалфея, 1997.
55. *Шепель В.М.* Имиджология. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994.

56. *Шепель В.М.* Управленческая этика. – М.: Экономика, 1989.
57. *Щебетенко А.И.* Тесты для делового человека и для всех. – Пермь: Алгос-Пресс, 1995.

Об авторах

Семен Давыдович Резник – директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

Заслуженный работник Высшей школы Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, действительный член Академии социальных наук, Международной академии инвестиций и экономики строительства, Академии менеджмента в образовании и культуре. Прошел стажировки в научных центрах Германии (1992) и Великобритании (1994, 1995)

Основное научное направление – управление в социальных и экономических системах. Автор более 800 опубликованных научных работ, в том числе четырнадцати монографий, четырех учебников и более двадцати учебных пособий. Его статьи публикуются в журналах «ЭКО», «Российский экономический журнал», «Лидеры образования», «Проблемы теории и практики управления», «Управление персоналом», «Народонаселение», «Экономика строительства», «Высшее образование сегодня», «Высшее образование в России», «Социс» и др.

Победитель четырех международных и пятнадцати всероссийских конкурсов научных грантов и программ. За создание учебника «Управление в строительстве» для технических высших учебных заведений удостоен премии Правительства Российской Федерации в области образования (диплом и нагрудный знак вручил 5 октября 1999 г. в Доме Правительства России В.В. Путин).

Значительный вклад С.Д. Резника в совершенствование системы образования, разработку и внедрение инновационных образовательных проектов, успехи в обучении и воспитании подрастающего поколения отмечен высшей наградой в сфере педагогики – медалью К.Д. Ушинского (2001). В феврале 2002 г. победил в финале Всероссийского конкурса «Лидер в образовании» (Москва).

Ирина Анатольевна Игошина – заместитель директора Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, кандидат экономических наук, доцент.

Основное научное направление – управление персоналом, управление в социальных и экономических системах. Активный участник реализации инновационных образовательных программ «Комплексная поэтапная система непрерывной практической подготовки трудоустройства студентов высших учебных заведений», «Социальная поддержка российского студенчества на основе специальных образовательных технологий».

Автор более 100 опубликованных научных работ по проблемам управления, четырех учебных пособий, в том числе «Управление личной карьерой» (М.: ЛОГОС, 2005); «Введение в специальность "Менеджмент организации"» (М.: ЛОГОС, 2005); «Управление персоналом» (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) (М.: ИНФРА-М, 2002) и др.