

М.А. Игнацкая

ПРИКЛАДНОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

СБОРНИК УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ

*Для студентов специальности
«Государственное и муниципальное управление»
(квалификация «Менеджер»)
дневного и вечерне-заочного отделения
факультета гуманитарных и социальных наук*

Т 1445381

МОСКВА

Издательство Российского университета дружбы народов
2005

СОДЕРЖАНИЕ

Краткое описание курса «Прикладной менеджмент».....	4
Цели и задачи.....	4
Программа.....	4
Список учебной литературы.....	10
Система аттестации: условия и критерии выставления оценок....	12
Темы лекций и практических занятий.....	12
Учебно-методические материалы для подготовки к практиче- ским занятиям и самоподготовки.....	19
Введение в менеджмент: теория и практика.....	19
Профиль профессии «менеджер».....	44
Потенциал лидера.....	56
Стили руководства.....	57
Оценка деловых качеств: эффективность руководства.....	83
Коэффициент эмоциональной интеллектуальности.....	86
Мотивация к успеху.....	95
Мотивация к избеганию неудач.....	97
Готовность к риску.....	99
Анализ своих ограничений.....	101
Умение слушать.....	110
Умение излагать свои мысли.....	112
Организирующая функция менеджера.....	113
Уровень субъективного контроля.....	114
Вариант экзаменационного теста по курсу «Прикладной менеджмент».....	124
Вариант вопросов к итоговой аттестации по курсу «Прикладной менеджмент».....	129
Темы дипломных / курсовых проектов и рефератов.....	131
Об авторе.....	133

Краткое описание курса «Прикладной менеджмент»

Программа курса «Прикладной менеджмент» предназначена для изучения студентами, специализирующимися в области государственного управления, социологии и политологии. Она целенаправленно формирует важнейшие управленческие качества и навыки (включая уровень технических, концептуальных, поведенческих в духе теории «человеческого капитала», а также навыки принятия ситуативных управленческих решений). Студенты также занимаются проблемами реализации базовых функций современного менеджера — планированием, организацией, руководством (лидерством), контролем, комплектованием штата и разработкой управленческих решений. В целях достижения максимального практического эффекта акцент делается на активные формы обучения (традиционное чтение лекций сопровождается индивидуальным тестированием, ситанализом (метод конкретной ситуации), дискуссиями и деловыми играми).

Цель курса: В цели и задачи курса «Прикладной менеджмент», читаемого будущим профессионалам в условиях информационной эпохи и социально-ориентированной рыночной экономики XXI-го века, входят:

- 1) познакомить студентов с основами предмета «государственное управление» (public administration) и «менеджмент» (management);
- 2) дать представление о его особенностях в новейших условиях;
- 3) показать специфику труда управленца-профессионала в современной России;
- 4) отразить основные перспективные направления развития теоретических и практических подходов в рамках курса «Прикладной менеджмент».

Содержание курса

Программа

Тема 1: Введение в теорию и практику предмета курса «Прикладной менеджмент»

Сущность и общая характеристика понятий «государственное управление» (public administration) и «менеджмент» (management, administration, direction) — общее и особенное. Содержание и логика раз-

вития систем управления. Эффективное управление в условиях информационной экономики и его специфика. Виды управленческих навыков, необходимых современному менеджеру. Основные функции управляющего и проблемы их реализации. Права, обязанности и виды ответственности управляющих. Базовые характеристики эффективного менеджера — мировой стандарт и российская специфика.

Принципы современных национальных систем управления. Сопоставительный анализ подходов трех школ (американской, японской, китайской) и проблемы оптимизации управления организацией и ее ресурсами. Российская модель управления, ее специфика в условиях переходной экономики и перспективы развития.

Управление человеческими ресурсами — ядро системы современного менеджмента. Общие подходы и механизмы их реализации. Партнерские отношения и партнерский подход как перспективная основа развития систем управления и бизнеса. Концепция человеческого капитала и возможности ее реализации в управлении современной организацией и персоналом.

Тема 2. Стратегическое управление организацией и процесс целеполагания

Общая характеристика стратегического управления и его сущность. Система стратегического управления организацией. Анализ окружающей среды. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды.

Сущность процесса планирования и его специфика в условиях информационной революции. Процесс планирования в современной организации и его уровни, взаимосвязь между ними. Распределение ресурсов и составление бюджета. Составление графиков работ. Процесс выработки целей и обеспечение их эффективности. Мониторинг. Планы на случай чрезвычайных ситуаций. Управление посредством целеполагания.

Стратегия фирмы. Типы стратегий бизнеса. Области выработки стратегии. Эталонные стратегии развития. Выработка стратегии фирмы: основные шаги по ее определению и проблема выбора. Реализация стратегии: основные стадии, области проведения стратегических изменений, мобилизация потенциала для выполнения стратегии.

Тема 3. Управление проектированием и типы современных организаций

Сущность и факторы проектирования организаций, внешняя среда. Технология работы. Стратегический выбор.

Элементы проектирования организации. Разделение труда и специализация. Департаментализация и кооперация. Связи в организации и координация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия в организации. Распределение прав и ответственности, наделение полномочиями.

Централизованные и децентрализованные системы управления. Техника эффективного делегирования полномочий.

Типы организаций по типу взаимодействия с внешней средой. Механистические организации. Органические организации. Типы организаций по взаимодействию подразделений: традиционная организация, дивизиональная организация, матричная организация. Типы организаций по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистическая организации.

Эдхократическая организация. Партиципативная организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок.

Процесс организации как важнейшая функция управления. Проблемы разработки организационной структуры фирмы. Виды современных организационных структур, их преимущества и недостатки, возможности комбинирования. Распределение обязанностей в организации и роль управляющего в этом процессе.

Тема 4. Руководство, лидерство и власть в системах управления

Роль и место функции руководства в современной парадигме эффективного управления.

Лидерство как основополагающая функция современного менеджмента и проблемы ее реализации в управленческой деятельности. Природа лидерства. Определение понятия современного лидерства. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства.

Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских черт. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Модель «бесконечного множества стилей лидерства» Танненбаума и Шмидта.

Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего (трансформационного) лидерства.

Проблемы власти и форм ее проявления на индивидуальном и общеорганизационном уровне. Власть и авторитет власти руководителя-лидера. Вертикальная власть и ее источники. Власть делегирования полномочий в организации.

Горизонтальная власть, ее источники и стратегические возможности. Власть и политическая тактика укрепления ее основ на индивидуальном уровне.

Проблемы совершенствования стиля управления (в государственном управлении и менеджменте). Разновидности стиля управления (ди-

рекативный, коллегиальный, либеральный) и возможности их применения. Возможности и границы реализации теорий Х и У Д. МакГрегора и теории Z У. Оучи. Усиление организованности управленческих процессов. Резервы рационализации стиля управления.

Тема 5. Организация процесса профессионального контроля и проблемы эффективности управления

Сущность профессионального контроля и процесс его организации. Виды контроля и процесс его организации. Инструменты реализации контроля: разработка бюджета и мониторинг данных, отчеты по выполнению производственных обязанностей, личные наблюдения руководителя и оценка им работ на вверенном участке. Разработка и внедрение эффективных стандартов качества.

Современные критерии оценки качества и виды контроля за качеством. Техника проведения контроля за качеством и его реализация: статистические методы, исключение брака, привлечение персонала к управлению производством и контролю за качеством, всестороннее управление качеством. Современные методы оценки степени совершенствования качества.

Общая социальная эффективность управления и современное понятие критериев эффективности. Обобщающие критерии социальной эффективности. Обобщающие критерии социальной эффективности управления: уровень производительности труда, темпы и масштабы роста ВВП, уровень и качество жизни, упорядоченность и надежность общественных отношений. Критерии специальной социальной эффективности управления: целеориентированность, затраты времени на решение управленческих вопросов, стиль функционирования управляющей системы, отражение сложности организации субъекта управления, общие издержки на содержание управляющей системы. Эффективность деятельности управленческих органов и должностных лиц.

Тема 6. Управление деловыми коммуникациями в организации

Сущность и роль коммуникаций в управлении организацией. Процесс коммуникации и его осуществление в современной организации — основные требования и закономерности. Анализ процесса деловой коммуникации и техника эффективного осуществления коммуникаций в управленческой практике. Проблемы формирования у менеджера навыка слушать профессионально и активно.

Вербальные и невербальные формы деловых коммуникаций — сущность, взаимосвязь, повышение эффективности реализации. Проблемы организации тренингов навыков общения в современной органи-

зации. Общение на формальном и неформальном уровне. Место и роль слухов, толков и сплетен в жизни организации.

Психология деловых коммуникаций — формирование способности убеждать делового партнера. Практика управления «проблемными» сотрудниками. Нейро-лингвистическое программирование как подход к изучению общения людей.

Тема 7. Разработка и принятие эффективных управленческих решений

Процесс принятия эффективных управленческих решений и разрешения проблем. Источники проблем в современной организации и выбор между альтернативами. Рациональная модель принятия решений и ее анализ. Проблемы и противоречия принятия эффективных решений на практике.

Основные инструменты принятия решений. Процесс выработки и принятия коллективных решений и методы повышения их эффективности. «Мозговые атаки». Оптимизация творческого мышления и ее практическое воплощение.

Тема 8. Управление мотивацией деятельности сотрудников организации

Сущность и общая характеристика мотивации. Мотивационный процесс. Основные теории мотивации, возможности и границы их использования.

Теории содержания мотивации Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда, Герцберга.

Теории процесса мотивации: ожидания, постановки целей, равенства; концепция партисипативного управления.

Процесс определения факторов, мотивирующих индивидуума. Основные практические методы обеспечения мотивации. Проблемы мотивации опытных и высококвалифицированных сотрудников.

Тема 9. Управление организационными конфликтами и изменениями

Сущность и основные виды конфликтов в организации. Природа межгруппового конфликта, его модель и типы изменений в поведении при них. Горизонтальный конфликт и его контекстуальные и организационные факторы. Модель сотрудничества в организации, ее основные преимущества и возможные потери в случае организационных конфликтов. Техника управления межгрупповым конфликтом. Вертикальный конфликт. Источники конфликтов между организацией в целом и ее администрацией, с одной стороны, и персоналом организации, с другой. Управление вертикальным конфликтом. Коллективные переговоры. Тактика сотрудничества.

Базовые стратегии управления деловыми конфликтами, возможности и границы их реализации. Проблемы определения собственного стиля разрешения делового конфликта и его оптимизация.

Управление изменениями в организации. Осуществление процесса перемен как последовательное прохождение трех его основных фаз — «размораживание», «изменение» и «повторное замораживание».

Управление организационным развитием.

Основные проблемные блоки программы курса «Прикладной менеджмент» (темы 1–9) составлены в целях развития идей учебной дисциплины «Теория управления» и для перевода полученных студентами теоретических знаний в практическую плоскость.

Во избежание дублирования учебных материалов, изучаемых студентами в дисциплинах управленческого цикла (таких, как «Теория организации», «Стратегическое управление», «Управление персоналом», «Психология управления и организационное поведение» и других), в рамках вышензложенной программы курса «Прикладной менеджмент» на учебных занятиях приоритет должен отдаваться изучению:

- систем управления эпохи ИР и их национальной специфики (в том числе, российской);
- основных профессиональных функций менеджера и условий их оптимальной реализации;
- основных управленческих навыков и возможностей их оптимизации.

Организационно-методическое построение курса

За основу методики обучения курсу «Прикладной менеджмент» взят современный международный стандарт преподавания практического менеджмента, адаптированный к российским условиям хозяйствования. Акцент ставится на активные формы обучения, что и обеспечивает возможность формирования и развития наиболее актуальных управленческих навыков. Таким образом, методика преподавания данного курса в минимальной степени основывается на традиционных формах (таких, как лекции и семинарские занятия). Она ставит во главу угла наиболее перспективные обучающие инструменты — ситуационный анализ (разбор конкретных ситуаций и принятие по ним управленческих решений), деловые игры, практикующие упражнения, тестирование, свободный обмен мнениями на дискуссионной основе по проблемам изучаемого курса. В результате слушатели — менеджеры и предприниматели России XXI-го века овладевают как теорией, так и практикой современного менеджмента.

Список учебной литературы

Основная литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарика, 1998.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарика, 1998.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995.
4. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. — М.: Перспектива, 1997.
5. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. — М.: Финпресс, 1997.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
7. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Дополнительная литература

8. Большаков А. Менеджмент: Краткий курс. — М., 2000.
9. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. — М.: Дело Лтд., 1994.
12. Глухов В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента). — М., 1999.
13. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. — М.: Дело, 1996.
14. Дюкенджиев Е. Бизнес. Бионические аспекты. — Рига: Альбатрос, 1995.
15. Зиверт Х. Тестирование личности. — М.: АО Интерэксперт, 1997.
16. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
17. Игнацкая М. А. Современная экономика: Учеб. пос. — М.: РУДН, 1998.
18. История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. — М.: ИНФРА-М, 1997.
19. Карпов А. В. Психология менеджмента. — М.: Гардарика, 1999.
20. Корицкий Э. Научный менеджмент. Российская история. — СПб.: Питер, 1999.
21. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент (9 межд. изд.). — М., 1998.
22. Куликов Г. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. — М., 2000.

23. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента. — СПб.: ИД МиМ, 1997.
24. Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. — Дубна: Феникс, 1997.
25. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. — Петрозаводск, 1992.
26. Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер Ком, 1998.
27. Марченко В. В. Социальная психология предпринимательства. — Ярославль, 1996.
28. Мاستенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М.: ИНФРА-М, 1996.
29. Менеджмент организации: Учеб. пос. / Под ред. З. П. Румянцевой. — М.: ИНФРА-М, 1997.
30. Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). — М., 1984.
31. Охотский Е. Служебная карьера: Учеб.-метод. пос. — М., 1998.
32. Папкин А. Основы практического менеджмента: Учеб. пос. — М., 2000.
33. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
34. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.
35. Поляков В. Технологии карьеры. — М.: Дело, 1995.
36. Практическая психология: Учеб. / Под ред. М. К. Тутушкиной. — СПб.: Дидактика Плюс, 1998.
37. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушкиной. — М.: Филинь, 1996.
38. Прокофьева Т. Н. Соционика. Алгебра и геометрия человеческих взаимоотношений. — М.: Гном-Пресс, 1999.
39. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н. А. Литвинцева. — М., 1996–1997.
40. Психологические тесты для деловых людей / Сост. Н. А. Литвинцева. — М.: Интел-Синтез, 1998.
41. Психология и этика делового общения: Учеб. / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1997.
42. Пшенников В. В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. — М.: Япония сегодня, 1997.
43. Райзберг Б. А. Управление экономикой. — М.: Интел-Синтез, 1999.
44. Реддин В. Дж. Тесты для менеджеров. — Ростов н/Д: Феникс, 1997.
45. Розанова В. А. Психологические парадоксы в управлении. — М.: Интел-Синтез, 1997.
46. Рютингер Р. Культура предпринимательства. — М., 1992.
47. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении. — М.: АО Интерэксперт, 1996.

48. Самоукин А. И., Самоукина Н. В., Шишов А. П. Психология бизнеса. — М.: ЭКМОС, 1997.
49. Смолкин А. Менеджмент: основы организации. — М.: ИНФРА-М, 1999.
50. Современный менеджмент. Курс кафедры теории организации и управления ГАУ // Рос. эконом. журнал. — 1995–1997.
51. Социальная психология и этика делового общения / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1995.
52. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
53. Уткин Э. А. и др. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1999.
54. Уткин Э. А. История менеджмента. — М.: ЭКМОС, 1997.
55. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990.

Система аттестации: условия и критерии выставления оценок

Балльная структура оценки складывается из следующих составляющих:

рубежная аттестация — 20 баллов

итоговая работа — 30 баллов

активная работа на семинарских (практических) занятиях в семестре — 20 баллов

творческая работа в семестре (доклады, рефераты, научные сообщения и т. п.) — 15 баллов

посещение занятий в семестре — 15 баллов

По курсу «Прикладной менеджмент» сдается зачет, для получения которого по итогам работы в семестре необходимо набрать 60 баллов и более.

Правила выполнения и темы письменных работ определяются преподавателем во время индивидуальных консультаций.

Темы лекций и практических занятий

Неделя I

Введение в теорию и практику предмета курса «Прикладной менеджмент»

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарика, 1998, с. 1–130.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарика, 1998, с. 9–102.
3. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 1999, с. 12–38.
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 11–31.
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. — М.: Дело Лтд., 1994, с. 5–30.
6. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. — М.: Дело, 1996.
7. История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 5–170.
8. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента. — СПб.: ИД МиМ, 1997.

Недели II–III

Принципы и подходы современных национальных систем управления — американской и западноевропейской, японской, китайской

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарика, 1998, с. 378–390.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарика, 1998, с. 154–155.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 220–304.
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 233–247.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 102–109, 316–327.
6. Психология и этика делового общения: Учеб. / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1997.
7. Розанова В. А. Психологические парадоксы в управлении. — М.: Интел-Синтез, 1997.
8. Социальная психология и этика делового общения / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1995.

Неделя IV

Специфика российской модели менеджмента периода переходной экономики рубежа XX–XXI веков

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарики, 1998, с. 156–157.
2. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 296–304.
3. Дюкенджиев Е. Бизнес. Бионические аспекты. — Рига: Альбатрос, 1995.
4. Практическая психология: Учеб. / Под ред. М. К. Тутушкиной. — СПб.: Дидактика Плюс, 1998, с. 159–172.
5. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушкиной. — М.: Филинь, 1996, с. 113–152.
6. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н. А. Литвинцева. — М., 1996–1997, с. 55–71.
7. Психологические тесты для деловых людей / Сост. Н. А. Литвинцева. — М.: Интел-Синтез, 1998, с. 189–199.
8. Психология и этика делового общения: Учеб. / Под ред. В. Н. Лавриченко. — М.: ЮНИТИ, 1997.
9. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении. — М.: АО Интерэксперт, 1996.

Недели V–VI

Стратегическое управление организацией и процесс целеполагания

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарики, 1998, с. 220–248.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарики, 1998, с. 115–117.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 64–67.
4. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. — М.: Финпресс, 1997, с. 48–123.
5. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 1999, с. 58–76.
6. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 47–82.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 130–141, 156–194.
8. Корицкий Э. Научный менеджмент. Российская история. — СПб.: Питер, 1999.
9. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
10. Райзберг Б. А. Управление экономикой. — М.: Интел-Синтез, 1999.

Недели VI–VIII

Управление проектированием и типы современных организаций. Организация деятельности и делегирование полномочий как важнейшая функция менеджера

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарика, 1998, с. 249–377.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарика, 1998, с. 142–146.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 67–81.
4. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 1999, с. 111–131.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 60–129.
6. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента. — СПб.: ИД МиМ, 1997, с. 134–136.
7. Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). — М., 1984.
8. Современный менеджмент. Курс кафедры теории организации и управления ГАУ // Рос. эконом. журнал. — 1995–1997.

Недели IX–X

Руководство, лидерство и власть в системах управления

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарика, 1998, с. 402–408.
2. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 37–58.
3. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 289–303.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 206–283.
5. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
6. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента. — СПб.: ИД МиМ, 1997, с. 58–80.

Недели XI–XII

Организация контроля и координирование деятельности

Литература

1. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 96–103.
2. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 83–89.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 196–205.
4. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушкиной. — М.: Филинь, 1996, с. 178–179.
5. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н. А. Литвинцева. — М., 1996–1997, с. 182–193.
6. Психологические тесты для деловых людей / Сост. Н. А. Литвинцева. — М.: Интел-Синтез, 1998, с. 223–234.

Неделя XIII

Разработка и принятие эффективных управленческих решений

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарика, 1998, с. 391–401.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарика, 1998, с. 159–162.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 59–64.
4. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 1999, с. 86–109.
5. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 132–146.
6. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 142–154.
7. Прокофьева Т. Н. Соционика. Алгебра и геометрия человеческих взаимоотношений. — М.: Гном-Пресс, 1999.
8. Самоукин А. И., Самоукина Н. В., Шишов А. П. Психология бизнеса. — М.: ЭКМОС, 1997.

Недели XIV–XV

Управление деловыми коммуникациями в организации

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарика, 1998, с. 378–390.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарика, 1998, с. 154–155.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 220–304.

4. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 233–247.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 102–109; 316–327.
6. Психология и этика делового общения: Учеб. / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1997.
7. Розанова В. А. Психологические парадоксы в управлении. — М.: Интел-Синтез, 1997.
8. Социальная психология и этика делового общения / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1995.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарики, 1998, с. 156–157.
10. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995, с. 296–304.
11. Дюкенджиев Е. Бизнес. Бионические аспекты. — Рига: Альбатрос, 1995.
12. Практическая психология: Учеб. / Под ред. М. К. Тутушкиной. — СПб.: Дидактика Плюс, 1998, с. 159–172.
13. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушкиной. — М.: Филинь, 1996, с. 113–152.
14. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н. А. Литвинцева. — М., 1996–1997, с. 55–71.
15. Психологические тесты для деловых людей / Сост. Н. А. Литвинцева. — М.: Интел-Синтез, 1998, с. 189–199.
16. Психология и этика делового общения: Учеб. / Под ред. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1997.
17. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении. — М.: АО Интерэксперт, 1996.
18. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 310–327.
19. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
20. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушкиной. — М.: Филинь, 1996, с. 148–152.
21. Самоукин А. И., Самоукина Н. В., Шишов А. П. Психология бизнеса. — М.: ЭКМОС, 1997.
22. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990.

Недели XVI–XVII

Управление мотивацией деятельности сотрудников организации

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарики, 1998., с. 131–180.

2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарика, 1998, с. 109–113.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Эликс, 1995, с. 81–95.
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 148–272.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 284–302.
6. Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер Ком, 1998.
7. Практическая психология: Учеб. / Под ред. М. К. Тутушкиной. — СПб.: Дидактика Плюс, 1998, с. 11–147.
8. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушкиной. — М.: Филинь, 1996, с. 11–112.
9. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н. А. Литвинцева. — М., 1996–1997, с. 194–203.
10. Психологические тесты для деловых людей / Сост. Н. А. Литвинцева. — М.: Интел-Синтез, 1998, с. 235–256.
18. Самоукин А. И., Самоукина Н. В., Шишов А. П. Психология бизнеса. — М.: ЭКМОС, 1997.

Неделя XVIII

Управление организационными конфликтами и изменениями

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарика, 1998, с. 409–418.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарика, 1998, с. 170–176, 193–202.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Эликс, 1995, с. 402–423.
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997, с. 304–343.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 1997, с. 304–315, с. 366–376.
6. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
7. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушкиной. — М.: Филинь, 1996, с. 153–172.
8. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н. А. Литвинцева. — М., 1996–1997, с. 249–258.
9. Розанова В. А. Психологические парадоксы в управлении. — М.: Интел-Синтез, 1997.
10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ И САМОПОДГОТОВКИ

Введение в менеджмент: теория и практика

Понятия «управление» и «менеджмент»; управление как искусство (практика), как область человеческого знания (наука), как функция и процесс, как аппарат управления и управленческий персонал организации.

Парадигмы индустриальной и постиндустриальной (информационной) эры; новые принципы управления; «тихая управленческая революция»; новая парадигма управления предприятиями и организациями в Российской Федерации.

Специфика управленческого труда; требования к профессиональным управляющим, знания и умения, работа с людьми, личностные качества; разделение труда менеджеров; уровни и сферы деятельности; руководитель как общий менеджер-управляющий.

1. Управление и менеджмент

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным словосочетанием «управление организацией или предприятием» стало нередким и другое — «менеджмент организации или предприятия». В настоящее время они чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Основанием для этого является одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом «управление» и английским «менеджмент». Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

В «Советском энциклопедическом словаре» (изданном в начале 80-х годов) управление определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление трактуется как такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие. В одном из первых отечественных учебников по научным основам управления производством (1969 г.) управление определялось как целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. В Оксфордском русско-английском словаре (1994 г.) слово «управление» переводится на английский язык такими терминами,

как management, administration, direction (они рассматриваются как синонимы). Содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и руководства; это люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал. Менеджмент — это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью. Такое определение приводится в «Международном справочнике по менеджменту», изданному в Англии¹.

Менеджмент и управление в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций, что в известной мере отражено в табл. 1, где представлены наиболее часто используемые подходы к определению их сущности и роли в обществе.

Такое совпадение не случайно, так как его основу составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие влияние на трактовку понятий и подходы к раскрытию их содержания. С учетом этого мы используем термины «менеджмент» и «управление» как тождественные.

Таблица 1

Подходы к определению сущности и роли
управления и менеджмента

Управление	Искусство (практика) выполнения работы	Менеджмент
	Наука (область человеческого знания)	
	Функция (вид деятельности)	
	Процесс	
	Люди, управляющие организацией	
	Орган или аппарат управления	

Управление как искусство

Понятие об управлении как искусстве, т. е. способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности, когда границы мира искусства и мира науки не осознавались сколько-нибудь отчетливо. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента, насчитывающей, как известно,

¹ International Dictionary of Management. Fourth Ed. by H. Yohansen & G. T. Page. Great Britain. 1990.

несколько тысячелетий. Начало положило зарождение письменности в древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успешно осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства в области как управления государственными делами, так и управления бизнесом.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации — это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями, — это самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Ведь каждый работник обладает своим особым характером, имеет свою систему ценностей и мотивы к труду и т. д. Поэтому нередко менеджмент рассматривается как искусство, которое, подобно медицине или инженерному делу, должно опираться на лежащие в его основе концепции, теории, принципы, формы и методы. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способности применять знания в практической работе. Чтобы люди, работающие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры должны постоянно взаимодействовать с ними и создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

Управление как наука

Менеджмент выделился в самостоятельную *область человеческих знаний, в науку*, только в конце XIX в., хотя достаточно четкое разграничение науки и искусства произошло в XVIII в., когда представление об искусстве стало соединяться с понятиями «прекрасное», «чувственное», «эстетическое», а научная деятельность начала все больше связываться с «разумом», «логикой», «рассудком». *Управление как наука* имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Усилия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным и эффективным. В определении управления как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний о нем.

Они позволяют не только своевременно и квалифицированно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим стратегию и политику организаций. На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления, появились за рубежом к концу XIX — началу XX в. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Основателем школы научного менеджмента был Ф.У. Тейлор — инженер-практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Изучая способы выполнения работ и трудовых операций, Ф. Тейлор сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Другой известный специалист в области менеджмента — А. Файоль предложил формализованное описание работы управляющих в организациях и сформулировал принципы управления, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента (см. табл. 2). А. Файоль считается основателем так называемой классической административной школы управления.

Таблица 2

Принципы менеджмента (20-е годы)

Принцип	Содержание принципа
1. Разделение труда	Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются внимание и усилия работающего)
2. Полномочия и ответственность	Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы
3. Дисциплина	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины
4. Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником
5. Единство действий	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану
6. Подчиненность личных интересов	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов
7. Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд
8. Централизация	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности
9. Скалярная цель	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»)
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
11. Справедливость	Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи

12. Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность
13. Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
14. Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении — сила»)

В нашей стране идеи научного управления в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А. А. Богданов, Н. А. Витке, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Е. Ф. Розмирович и многие другие ученые и практики, работавшие в различных организациях и институтах научной организации труда. Одна из важнейших разработок этого периода — обоснование принципов управления, учитывающих такие особенности социалистической системы хозяйствования, как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов (см. табл. 3). С учетом этих принципов разрабатывалась теория функций, структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах. Наряду с этим в отечественной науке управления проводились активные исследования законов и закономерностей управления социалистическим производством. Были сформулированы и обоснованы, как объективно отражающие особенности управления социалистическим общественным производством, законы единства системы управления, пропорциональности производства и управления, оптимального соотношения централизации и децентрализации функций управления, участия трудящихся в управлении, соотносительности управляющей и управляемой систем.

Таблица 3

Принципы управления социалистическим производством

Принцип	Содержание принципа
1. Демократический централизм	Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий
2. Единоначалие и коллегиальность	Единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении

3. Единство политического и хозяйственного руководства	Политические задачи определяются с учетом состояний экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов
4. Отраслевой и территориальный подход	Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения. — преимущественно территориальными органами
5. Плановое ведение хозяйства	Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
6. Материальное и моральное стимулирование труда	Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов
7. Научность	Построение всей системы управления производством на достижениях науки управления
8. Ответственность	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он лично несет ответственность
9. Подбор и расстановка кадров	Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять порученную работу наиболее эффективно
10. Экономичность и эффективность	Эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшая экономия сил и наиболее производительное применение труда
11. Преемственность хозяйственных решений	Основу составляет единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве

Развитие науки управления характеризуется множественностью школ и подходов, разрабатывавших те или иные аспекты менеджмента. В табл. 4 представлены в обобщенном виде ключевые положения концепций семи главных школ, оставивших заметный след в современном понимании проблем науки управления: Научного управления, Классической или Административной школы, Человеческих отношений, Поведенческих наук, Количественного подхода, Системного подхода, Ситуационного подхода.

На рубеже 50–60-х годов в научных разработках по управлению организациями произошел качественный сдвиг, оказавший влияние на все последующие выводы и положения науки. Это было связано с использованием системного подхода к управлению предприятиями, которые стали рассматриваться как *открытые системы*, активно взаимодействующие с внешней средой. Научные разработки, базирующиеся на количественном и системном подходах к менеджменту, углубили понимание сложных управленческих проблем путем их моделирования и по-

Таблица 4

Вклад в современную науку управления концепций
различных школ и подходов

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые в современном менеджменте
<i>1. Научное управление и Классическая или Административная школа</i>	
Научные принципы Рационализация выполнения работ Разделение труда в управлении	Научный подход к менеджменту и принципам управления Анализ способов выполнения работ с целью совершенствования Оплата труда как важнейший элемент мотивации работающих
<i>2. Школы Человеческих отношений и Поведенческих наук</i>	
<i>Коллектив</i> как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работающего	<i>Использование</i> в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Исследование поведения людей в организациях Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам
<i>3. Количественный подход</i>	
Применение методов количественных исследований, моделирования и вычислительной техники	Использование количественных измерений при принятии решений Использование информационных систем управления и вычислительной техники

4. Системный и Ситуационный подходы

Взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации	Рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных частей
Выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды	Значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации
	Принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов

зволюли шире применять количественные методы при принятии решений в сложных ситуациях. На основе исследования операций и математических моделей стали решаться сложнейшие задачи управления запасами, распределения ресурсов, массового обслуживания и многие другие. Разработки в области системного подхода существенно увеличили возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации.

Логическим продолжением системных исследований явились также разработки ситуационного подхода, который соединил в себе ряд идей остальных научных направлений. В центре этого подхода — конкретная ситуация, т. е. набор обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе своего функционирования. Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных в конкретных обстоятельствах переменных, взаимосвязанное рассмотрение которых позволяет решать возникшие проблемы. Состав и содержание ситуационных переменных предопределяются системными чертами и свойствами как самой организации, так и ее окружения.

Научный фундамент управления продолжает пополняться новыми знаниями. Примерно с середины 80-х годов в центре внимания теоретиков и практиков оказались проблемы культуры организации и инновационного менеджмента, а в 90-е на первое место вышли разработки по лидерству, с которым современные организации связывают надежды на будущее.

Управление как функция

Многовековое развитие менеджмента предопределило выделение деятельности по управлению в отдельную *функцию*, которая по своему назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции. Это произошло в XVII–XVIII вв. и связано с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Главным революционным преобразо-

ванием этого периода в области менеджмента было его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления. Впервые их состав был сформулирован А. Файолем, который выделил пять исходных функций управления: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль. В последующих разработках состав функций управления пополнялся, в том числе и за счет детализации тех или иных видов управленческих работ. Поэтому в ряде работ в состав функций управления включаются такие виды деятельности, как мотивация, руководство, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок. Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности, а также их взаимосвязи в пространстве и времени.

Управление как процесс

Процессный подход к управлению отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку, разорванную в результате «чрезмерного увлечения» функциональным подходом, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими. При этом внимание фокусируется на взаимосвязанности отдельных действий, каждое из которых, в свою очередь, является процессом. Таким образом, управление представляется как динамически изменяющиеся в пространстве и времени, связанные между собою управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации.

Управление — это люди, управляющие организацией

Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор определял как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать *определенная категория людей* — менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Они обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому управление — это еще и *умение* добиваться постав-

ленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Новая роль человека как ключевого ресурса требует от менеджеров усилий по созданию условий для реализации заложенных в нем потенций к саморазвитию. Отсюда — необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура², различные формы демократизации управления, участие работающих в прибылях, собственности, управлении, стиль руководства и лидерство. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях — когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы. Когнитариат, имеющий доступ к информации и наделенный высокой культурой, не может рассматриваться как один из экономических факторов производства, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента.

При этом автократический стиль управления должен уступить место более демократическим отношениям между менеджерами и прочими работниками; это обязательное условие повышения качества жизни на современном этапе.

Управление — это аппарат

Управление нередко идентифицируется с *органами* или *аппаратом управления*. Менеджмент — специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Главная задача людей, занятых в этом аппарате, — это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на его структурном составе, на характере связей между звеньями и элементами структуры управления, на степени централизации и децентрализации распределения функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные позиции (должности) в аппарате.

² Организационная культура определяется как наличие у всех работающих общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении конечных результатов организации.

2. Современная система взглядов на управление

За рубежом

Современная система взглядов на управление (ее называют новой управленческой парадигмой³) сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. Первая половина XX в. для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства, начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия. Во второй половине текущего века страны-лидеры (страны, занимающие первые места по уровню производительности труда) констатировали начало перехода к эре постиндустриального развития, для которой характерны принципиально новые черты и закономерности. Главными факторами этих изменений явились научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в годы Второй мировой войны. В послевоенный период произошла реструктуризация мировой экономики, в которой заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Производство все в большей мере ориентировалось не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы потребителей, т. е. на небольшие по емкости рынки. Это привело к невиданному росту предпринимательских структур, к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению всей системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев жизнеспособности бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды. Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде была сформулирована в 70–80-е годы. В табл. 5 приведены главные положения, характеризующие различия во взглядах на управление в период индустриального развития (старая парадигма) и сформировавшихся в связи с переходом к экономике рыночно-предпринимательской ориентации (новая парадигма).

³ В управленческой и экономической науках парадигма определяется как система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и определяющих стержень мышления основной массы исследователей и практиков-управленцев, и экономистов.

Таблица 5

Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.)	Новая (Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Дракер и др.)
1. Предприятие — это закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие—это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана
4. Главный источник прибавочной стоимости — производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости —люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления, так как старые перестают «работать» в условиях предпринимательских структур. В 90-е годы главное внимание в принципах обращается на человеческий или социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат; этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента (см. табл. 6).

Таблица 6

Принципы управления (90-е годы XX в.)

1. Лояльность к работающим
2. Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента
3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали
4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих
5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах
6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
7. Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой
8. Непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы
9. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т. п.
10. Этика бизнеса
11. Честность и доверие к людям
12. Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал
13. Видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть
14. Качество личной работы и ее постоянное совершенствование

Новая система взглядов на управление известна в литературе как «тихая управленческая революция», и это не случайно. Ведь ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспосабливая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают неприятие и неожиданность будущего развития.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации; организационные механизмы больше приспосабливаются к выявлению новых проблем и вы-

работке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

В Российской Федерации

Глобальный и крутой поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал также необходимость разработки новой парадигмы управления.

Осуществляемые в стране экономические реформы позволяют интегрировать народное хозяйство Российской Федерации в мировую экономику и занять в ней достойное место при соблюдении двух главных условий: во-первых, в основу реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе; во-вторых, при проведении реформ должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны, национальная культура и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие развитие страны.

Система взглядов, в течение 70 лет определявшая развитие теории и практики управления, сформировалась под воздействием марксистской парадигмы экономического развития. В ней критерием социальной ориентации экономики выступало всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Интерпретация этой парадигмы в процессе построения социалистического общества привела к созиданию экономической теории особого типа. Помимо ее крайней политизации, она обосновала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

В соответствии с этим управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Эта система взглядов находила отражение в теоретических разработках и практике управления социалистическим производством. Управление экономикой СССР строилась по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей

огромной территории страны. Отсюда — колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления, с которой мы подошли к началу экономических реформ.

Российская Федерация как самостоятельное государство взяла курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики.

Положения новой управленческой парадигмы должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; они должны содержать главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет нашей стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Система взглядов на управление экономикой в переходный период, составляющая новую парадигму управления, в сопоставлении с парадигмой командно-административной системы дореформенного периода представлена в табл. 7.

Таблица 7

Старая и новая система взглядов на управление
предприятиями и организациями Российской Федерации

Старая (сформировавшаяся в дореформенный период)	Новая (на период перехода на рыночные рельсы хозяйствования)
1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление предприятиями	3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем

Децентрализация системы управления, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов, протекающих на

уровне организаций и предприятий. Необходимость такого подхода вызывается тем, что движение к рынку — это сложный процесс, неперенным и активным участником которого должно быть государство. Известно, что рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и т. д. Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая, была практически повсеместно признана после разрушительного мирового кризиса конца 20-х годов. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов и т. д. На государство возлагается и задача заполнения вне рыночных зон хозяйствования, к которым относятся: экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений.

Выполняя эти функции, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен. Долевое участие государственных органов будет меняться на протяжении всего переходного периода от значительного в начале до минимального уровня в конце. Различными должны быть и формы государственного воздействия, которые по мере продвижения по пути к рынку будут все в большей мере превращаться в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и т. д.).

Переход к полицентрической системе хозяйствования должен обеспечить значительное повышение роли самоуправления на всех уровнях. В условиях Российской Федерации центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой — существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом, снижает энтропию (элемент случайности) и способствует росту управляемости экономики России.

Важным положением новой парадигмы является установка на *сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора*. В переходный период государственный сектор экономики будет сокращаться за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Однако даже в конце периода на его долю будет приходиться существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Но управление этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих рыночный и административный характер. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны.

Концепция управления организациями негосударственного сектора как открытыми, социально ориентированными системами означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций — далеко не полный перечень тех задач, которые раньше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду важнейших. Социальная ориентация организации означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль. Последняя может рассматриваться в двух аспектах: с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т. е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием; с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организации.

3. Менеджер — профессиональный управляющий

Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу. У них

особый предмет труда — информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда выступают прежде всего средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижению поставленных целей.

Содержание самого понятия «управленческий персонал» трактуется довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда (МОТ), например, рассматривает управленческий персонал как часть более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты-профессионалы. Основанием для этого считается тесная связь в работе менеджеров и специалистов. Они зависят друг от друга и, работая в постоянном контакте, обеспечивают запланированное развитие организации.

Таблица 8

Требования к профессиональной компетенции менеджеров

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента
2. Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации
3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами
5. Владение искусством налаживания внешних связей
6. Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию — знания и умения

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы (см. табл. 8). Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области, как управление (пункты 1, 2, 3 в табл. 8). Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность (информация — это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т. д.;
- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

— способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

— умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований в профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой (пункты 4, 5, 6 табл. 8). В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц — коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данного предприятия. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это прежде всего:

- высокое чувство долга и преданности делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают умение сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди либо награждаются от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе в социологии и психологии) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

Разделение труда в управлении

Важным фактором повышения результативности менеджмента является *разделение труда* менеджеров, т. е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организовывание, контроль и т. д. Соответственно этому одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата и оценке работы и т. д.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. В то же время можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления — низового, среднего и высшего.

К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень — самый многочисленный, составляющий по некоторым данным 50–60% общей численности управленческого персонала организации, — включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень — это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3–7% общего управленческого персонала.

Фактическое число уровней на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от одного–двух на малых предприятиях до восьми–десяти в крупных объединениях и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это — *горизонтальное разделение труда* менеджеров по функциям. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. При движении от низового уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низовом и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей, поэтому эта функция, наряду с мотивированием, становится наиболее важной.

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. На рис. 1 приведен пример такого разделения труда на предприятии, в составе которого выделены пять подсистем: персонал, исследования и разработки, маркетинг, производство и финансы.

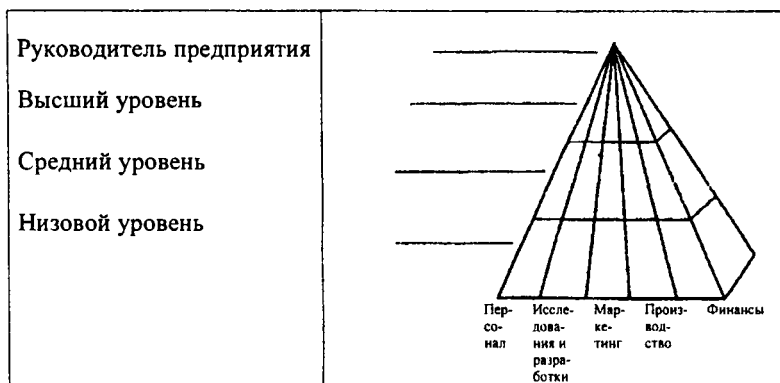


Рис. 1. Разделение труда менеджеров по уровням и сферам деятельности

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. С точки зрения технологии процесса управления задачи руководителей прежде всего сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариан-

тов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

Сложность управленческих работ учитывается в требованиях, которым должны отвечать менеджеры при занятии определенных должностей. В соответствии с этим в плановой и учетной практике нашей страны выделялись следующие основные должности управленческого персонала на предприятиях: руководители и их заместители (мастера); главные специалисты; инженеры, техники, механики; экономисты, инженеры-экономисты; счетно-бухгалтерский персонал; канцелярский персонал; юридический персонал; другие работники. Руководители составляют одну из наиболее значимых групп управленческого персонала, а их труд является самым сложным и ответственным.

Руководитель организации

Руководителем является человек, который, как правило, имеет в своем подчинении других работников организации, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние управляемого объекта. Такой статус предопределяет его особую роль в организации и содержание выполняемых функций.

Главное в деятельности руководителя любого ранга — это работа с людьми, не только непосредственно подчиненными ему, но и со всеми теми, кто прямо или косвенно связан с функционированием управляемого объекта как внутри предприятия, так и за его пределами.

Руководитель работает в тесном контакте со своими подчиненными и другими руководящими работниками предприятия при постановке целей и задач, при формировании в коллективе системы ценностей и норм поведения, направляющих общие усилия на их достижение; при разработке путей решения возникающих в ходе работы проблем. С участием коллектива он производит распределение ресурсов и организует процесс, учитывая потенциал специалистов, их сильные и слабые стороны. В соответствии с этим можно выделить те *способности, которые должны иметь руководитель для успешной работы с людьми*. Это: организация коллектива и создание в нем благоприятного морального климата для плодотворной работы и развития: подбор и расстановка кадров; распределение прав, обязанностей и ответственности между работающими; объективная оценка вклада каждого работника и стимулирование труда; создание условий для раскрытия и развития личности работников, повышения эффективности и качества труда.

В работе руководителя с людьми, непосредственно не подчиненными ему, большое место занимает *координация общих усилий* по достижению целей, *переговоры* с представителями заинтересованных организаций и предприятий, а также *обмен информацией*. Значение такого

межличностного взаимодействия особенно важно на переломном этапе развития нашей экономики, когда произошло разрушение действовавших многие годы хозяйственных связей и появились первые признаки конкуренции, радикально меняющие сами принципы организации информационных связей между организациями и людьми.

Руководитель должен проявлять незаурядные способности и предпримчивость в *усваивании и использовании полученной информации*. Она может послужить основанием для принятия решений по рационализации производства и управления, по переориентации на новые виды продукции, по корректировке ранее разработанной стратегии и т. д.

Принятие управленческих решений — важнейшее направление деятельности руководителя, требующее от него не только высокого профессионализма в решении отдельных или общих задач организации, но и методической компетенции, т. е. способности к системному восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем и методическому поиску их разрешения. *Организация выполнения принятых решений* отражает уровень социальной квалификации руководителя, т. е. его способность контактировать с людьми, вести переговоры, разрешать конфликты, проявлять личную инициативу. В период преобразования экономики повышается количество решений, которые являются новыми и нестандартными, а поэтому требуют не применявшихся ранее методов, связанных с риском. Это еще более усложняет работу руководителя, который не только сам должен адаптироваться к неизбежным переменам, но и убедить коллектив в их необходимости.

Содержание и характер труда руководителя зависят от того *уровня иерархии*, к которому относится его должность. Так, руководители высшего уровня (например, генеральный директор, директор) значительную часть своего времени и усилий затрачивают на разработку концепции, стратегии и политики предприятий и его ключевых сфер (табл. 9), а также на работу с людьми, работающими в других организациях, с которыми поддерживаются контакты.

Таблица 9

Главные задачи руководителей
высшего уровня в организации

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение миссии и общей цели развития организации 2. Установление стратегических целей и направлений развития организации 3. Разработка и проведение политики в области маркетинга, научных исследований, нововведений и производства продукции и услуг 4. Проведение определенной финансовой и инвестиционной политики 5. Формирование организационной структуры управления |
|--|

6. Основные решения по труду и социальным вопросам

7. Управление системами, обеспечивающими координацию и контроль за деятельностью составных частей организации

На рис. 2 схематически представлено соотношение затрат времени руководителей разного уровня на выполнение работ, которые условно разделены на три группы: а) решение задач, имеющих концептуальное значение для организации и ее составных частей; б) работа с людьми в организациях (включая и внешние); в) работа, требующая специальных технических знаний по управлению (информационные технологии, работа с документами, процесс и технология разработки и принятия управленческих решений и т. д.). Она наглядно показывает, что важнейшей составляющей в работе руководителей всех трех уровней является искусство работы с людьми. Однако характер и содержание этой работы различны. Руководители низового уровня имеют дело в основном со своими подчиненными-исполнителями; на среднем уровне реализуется сложная система взаимоотношений с менеджерами и руководителями всех трех уровней (в этом особенность «срединного» положения); руководителям высшего уровня приходится общаться не только с руководящим составом своей организации, но и с руководством других компаний. Само собой разумеется, что это находит отражение на содержании задач общения: на низовом — это прежде всего инструктаж и распорядительство, на среднем — задачи координации, на высшем — принятие решений, информация, контакты.

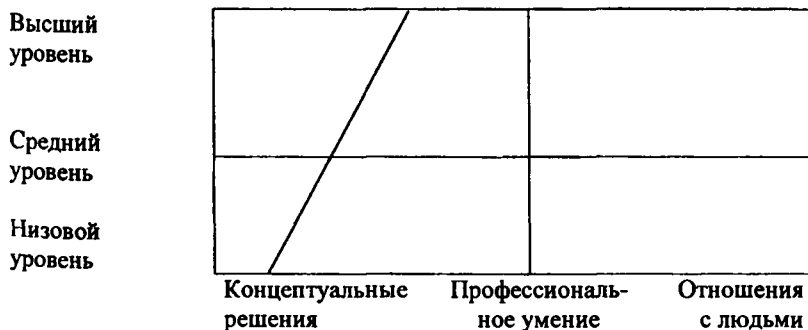


Рис. 2. Соотношение затрат времени руководителей на выполнение работ, требующих разных знаний и умений

Концептуальные решения принимаются прежде всего и главным образом на высшем уровне руководства, тогда как использование профессиональных знаний и умений больше всего необходимо в низовом звене, где искусство выполнения управленческих процедур, применения

специальных знаний, методов и подходов приобретает значение примера или даже образца для подражания, а также повышает уверенность исполнителей в управленческой компетенции руководителей. Фактическая структура затрат времени руководителей отличается от приведенной на схеме, так как зависит и от ситуации, в которой работает организация, и от таких внутренних факторов, как структура и организационная культура.

Профиль профессии «менеджер»

Разработанная педагогами и психологами концепция уверенности в себе устраивает профсоюзы и профессиональные объединения, поскольку, с одной стороны, она дает практически ценные описания поведения, с другой — снабжает правильной жизненной установкой с упором на ценность каждого человека и защиту основных прав как требование к фирмам и их представителям. Убежденность в том, что человек ценен сам по себе и никто не лучше, чем другие, в иерархически управляемых организациях неизбежно приводит к внутренним конфликтам. В условиях стремления к рационализации, повышению производительности труда и снижению затрат на рабочую силу новые «трения» между менеджментом и наемными работниками, естественно, нежелательны.

Поведение, характеризующее уверенность в себе, приводит к самоопределению и, в конечном счете, к эмансипации. Уверенный в себе, не нуждающийся в опеке гражданин сознает свои цели и желания. В то же время он должен чувствовать свою ответственность перед обществом и перед природой.

Основой уверенности в себе является убеждение в том, что определенными основными правами любой человек должен обладать с самого рождения. Это право выражать свои мнения, идеи, взгляды, желания и чувства, распоряжаться своим личным временем, своим телом и собственностью.

Противоположностями выступают, с одной стороны, неуверенность в себе, с другой — агрессивность. Здесь мы опять возвращаемся к понятиям терпимости к фрустрациям. У человека, уверенного в себе, терпимость к фрустрациям выражена средне или сильно. Такой человек ни в коем случае не проявит неуместной агрессивности. Но он не потерпит и посягательства на свои права.

Напротив, неуверенный в себе человек не требует уважения к своим правам. Он позволяет другим нарушать эти права, что объясняется неосознанным недостатком самоуважения. С другой стороны, агрессивный индивидуум требует себе все права, в том числе принадлежащие другим. Он не считается ни с чем, в любом случае стремится доминировать.

Люди, которые в течение долгого времени чувствовали себя неуверенно, могут внезапно, без видимых оснований сделаться очень агрессивными. Ученые считают, что имеет место «застой агрессивности», приводящий к «неадекватной реакции».

Климат на предприятии одинаково страдает от неуверенности в себе и от агрессивности. Ничего удивительного нет поэтому в указаниях на «мины замедленного действия», обнаруживаемых консультантами на предприятии. Такое «миноискательство» бесполезно, поскольку консультанты могут предложить способы «разминирования». Это метод укрепления уверенности в себе, который способен «подстегнуть» неуверенных. Конечно же, процедура его внедрения связана с опросными листами. Поскольку уверенный в себе сотрудник более организован, чем неуверенный, то фирма может одним хлопком убить двух мух. Тот, кто отклоняет уверенных в себе кандидатов, по меньшей мере снижает число активных членов профсоюза. Имеет ли это смысл — уже другой вопрос.

С помощью следующего теста на уверенность в себе вы сможете выявить и оценить свои показатели. Пожалуйста, внимательно ознакомьтесь с указаниями к тесту.

Тест на уверенность в себе

Дорогая участница тестирования!
Дорогой участник тестирования!

Вы принимаете участие в тестировании только в собственных интересах. Вы можете работать самостоятельно или в «команде». В последнем случае объективность оценок существенно возрастет. Проведя этот тест, Вы можете только выиграть и ничего не потеряете, Вы больше узнаете о себе, об особенностях своего характера.

Внимательно прочитайте вопросы. У Вас нет никаких ограничений во времени.

Рядом с каждым вопросом указаны пять альтернативных уровней. Диапазон ответов в пределах от 1 («неверно») до 5 («совершенно верно»). Цифры 2... 3... 4 оценивают в данном случае средние показатели, чтобы Вам легче было отметить оценки. Такая градация призвана указывать на выраженность той или иной характеристики.

Сначала прочитайте, пожалуйста, вопросы, а затем пометьте «крестиком» одну из пяти цифр. Пометки между строк недопустимы.

Теперь приступайте, пожалуйста, к работе над тестом.

Тест на уверенность в себе

		неверно	скорее неверно	50/50	скорее верно	совершенно верно
1.	Когда я договариваюсь с кем-нибудь, я всегда нервничаю.	1	2	3	4	5
2.	Меня удручает, когда кто-то проходит передо мной без очереди.	1	2	3	4	5
3.	Если мой друг критикует мою работу, я внутренние проклинаю себя.	1	2	3	4	5
4.	Я злюсь, когда в ресторане мне подают холодный суп.	1	2	3	4	5
5.	Мне кажется, за мою работу мне могли бы платить побольше.	1	2	3	4	5
6.	Если человек, который мне очень симпатичен, хочет со мной договориться, я обливаюсь потом.	1	2	3	3	5
7.	Если я допустил какую-то ошибку, мне становится плохо.	1	2	3	4	5
8.	В школе я часто не понимал объяснений. Я этого жутко боялся.	1	2	3	4	5
9.	Если мой друг (подруга) критикуют мою прическу, я ощущаю обиду.	1	2	3	3	5
10.	У моего знакомого (знакомой) трудности в супружеской жизни. В ночном клубе я «подъезжаю» к нему (к ней). Все же мне плохо.					
11.	Человек, которого я хорошо знаю, делает мне однозначное предложение. Я не хочу с ним (с ней) никаких сексуальных отношений. Я отказываюсь.	1	2	3	4	5
12.	Мой новый друг (новая подруга) носит такой же свитер, как у меня. Мне это противно.	1	2	3	4	5

13.	Я написал в газету статью. Мой друг (подруга) жестоко раскритиковал(а) ее. Я был просто в бешенстве.	1	2	2	4	5
14.	На совещании зав. отделами кадровик потешался надо мной. Меня это уязвило.	1	2	3	4	5
15.	На вечеринке ко мне откровенно приставал(а) какой-то несимпатичный тип (какая-то мымра). Не скажу, что ему (ей) со мной не справиться.	1	2	3	4	5
16.	Мой друг (моя подруга) отпустил(а) меня ненадолго одного (одну) проехаться. После этого он(она) устроил(а) сцену. Я все выслушал(а), но ничего не сказал(а).	1	2	3	4	5
17.	В счет, поданный мастером, вписаны работы, которые я не заказывал. Я плачу без возражений.	1	2	3	4	5
18.	Приятель-китаец угостил меня чем-то непонятным. Я отчаянно пытался справиться с палочками, но отказался от вилки.	1	2	3	4	5
19.	Мой шеф утверждает, что я часто отсутствую на работе и вообще ненадежен. Хотя мой друг советует высказать шефу свое мнение, я не решаюсь.	1	2	3	4	5
20.	Мой шеф разругал меня за ошибку, за которую я вообще не отвечаю. Так как он очень разъярился, то я ему не возражал.	1	2	3	4	5
21.	Я не курю и не выношу табака. Один из сослуживцев закуривает в офисе. Я не возражаю, чтобы не нарушать доброе согласие.	1	2	3	4	5

22.	На улице я встречаю человека, с которым не прочь познакомиться. Но прохожу мимо, не желая себя компрометировать	1	2	3	4	5
23.	Мой друг (подруга) говорит, что ему (ей) не нравится, когда я курю на улице. Я подчиняюсь его (ее) желанию.	1	2	3	4	5
24.	Вечером в праздник передо мной тащится какой-то на своей тачке. Я бы «засветил» ему, да боюсь полиции.	1	2	3	4	5
25.	Меня пригласили на благотворительный вечер в пользу слепых. Мой друг (подруга) просит меня на этот раз не напиваться. Но я так замотался, что обо всем позабыл.	1	2	3	4	5
26.	По результатам анализа крови врач снова вызвал меня на прием. Друг спросил, не боюсь ли я чего-то такого. Я не решился его одернуть.	1	2	3	4	5
27.	На вечеринке я рассказал несколько анекдотов о гомосексуалистах. Приятель вдруг замкнулся в себе. Надо было подойти и спросить, что не так, но я предпочел его оставить в покое.	1	2	3	4	5
28.	Я обсуждаю с начальником новую идею в области маркетинга. Выясняется, что наши мнения не совпадают. Не останавливаясь на разногласиях, я поддакиваю начальству.	1	2	3	4	5
29.	Мой шеф просит меня договориться с клиентом. У меня были другие планы. Но я соглашаюсь, поскольку эта встреча важна для фирмы.	1	2	3	4	5

30. Моя подруга просит у меня
взаймы. Я даю в долг неохот-
но, так как знаю, что деньги
будут возвращены только по-
сле споров и раздоров. И все
же я и на этот раз делаю ис-
ключение.
- 1 2 3 4 5

Оценка результатов

Подсчет баллов

Впишите в расчетную таблицу набранные баллы и просуммируйте их.

Фактор Ч = выражение своих чувств

Вопрос 1: баллов
Вопрос 9: баллов
Вопрос 15: баллов
Вопрос 12: баллов
Вопрос 22: баллов

Фактор Ч общее количество баллов;
возможно набрать максимум: 25 баллов

Фактор К = критичность

Вопрос 11: баллов
Вопрос 15: баллов
Вопрос 16: баллов
Вопрос 26: баллов
Вопрос 30: баллов

Фактор К общее количество баллов;
возможно набрать максимум: 25 баллов

Фактор М = собственное мнение

Вопрос 3: баллов
Вопрос 15: баллов
Вопрос 19: баллов
Вопрос 28: баллов
Вопрос 30: баллов

Фактор М общее количество баллов;
возможно набрать максимум: 25 баллов

Фактор Т = требовательность

Вопрос 5:	баллов
Вопрос 17:	баллов
Вопрос 21:	баллов
Вопрос 25:	баллов
Вопрос 29:	баллов

Фактор Т общее количество баллов;
возможно набрать максимум: 25 баллов

Фактор С = терпимость к человеческим слабостям

Вопрос 3:	баллов
Вопрос 10:	баллов
Вопрос 18:	баллов
Вопрос 24:	баллов
Вопрос 27:	баллов

Фактор С общее количество баллов;
возможно набрать максимум: 25 баллов

Общий итог

Пожалуйста, сложите итог по всем шкалам.

Общий итог баллов; возможно набрать
максимум: 125 баллов

Раздел рекомендаций***Интерпретация результатов теста*****Фактор Ч = выражение собственных чувств**
5–12 баллов

Вы обладаете чувством превосходства, уверенностью в себе. Вы умеете выражать свои чувства. Иногда вы сами создаете себе проблемы своей дерзостью. Вероятно, некоторая сдержанность вам бы не повредила.

13–18 баллов

Вы прекрасно знаете, когда можно показать свои чувства, а когда нет. Несомненно, у вас нет проблем с выражением своих чувств при случае.

19–25 баллов

В эмоциональном плане вы часто скованны. Никто не знает, как к вам подойти и что вы из себя представляете. Вам непременно надо постараться приоткрыть свои чувства и выражать их яснее.

Фактор К = критичность**5–12 баллов**

Вы вполне овладели методами критики. Не всегда, однако, вам удается использовать эти методы целенаправленно и справедливо. Ваша критика должна стать и обоснованной. Стремитесь к этому. Критика ради критики безрезультатна.

13–18 баллов

Нельзя сказать, что целенаправленная и конструктивная критика вам неизвестна. У вас уже есть практический опыт в этом отношении. Вам можно пожелать только большей меткости, разборчивости.

19–25 баллов

С одной стороны, вы очень скупы на критику, с другой — болтливы. Для вас особенно важно познакомиться со средствами критики и потренироваться в их использовании.

Фактор М = собственное мнение**5–12 баллов**

У вас есть собственное мнение, и вы можете его выражать в адекватной форме. Не всегда, правда, целесообразно «подсыпать перцу». Хотя иногда вы и переступали границу, в целом ваша линия поведения приводила к успехам. И вам стоит ее придерживаться.

13–18 баллов

Иногда вы не знаете, нужно ли выразить свое мнение. Стремитесь быть решительнее и активнее при обосновании и отстаивании своего мнения. Если вам что-либо поручают, то пусть выслушают и вас.

19–25 баллов

Лишь в редких случаях вы решаетесь высказать свое мнение. Жаль, ведь из-за этого другие часто «обскакивают» вас. Потом вы сердитесь на себя за «осечку». Это лишнее. Лучше сразу высказаться.

Фактор Т = требовательность**5–12 баллов**

Вы в состоянии проявлять требовательность и настаивать на своем. Здесь ваша уверенность в себе не подлежит сомнению. Однако чрезмерная требовательность может вам повредить, а прислушиваться к до-

водам противоположной стороны всегда полезно.

13–18 баллов

Когда доходит до предъявления требований, вы склонны проявлять умеренность. Возможно, у вас есть для этого основания. Но вы должны позаботиться о том, чтобы вас не «заглушили» на работе.

19–25 баллов

Вы вряд ли в состоянии предъявлять к кому-либо требования, а тем более отстаивать их. Вы часто проявляете обиду, разочарование, даже агрессивность. Вам настоятельно необходимо сделать все, чтобы изменить свое поведение. В противном случае вы будете иметь больше трудностей, чем предполагали.

Фактор С = терпимость к человеческим слабостям

5–12 баллов

Вы в состоянии признать собственные слабости, то есть видеть бревно в собственном глазу, не только сучок в чужом. Вместе с тем вам не следует слишком строго судить себя. Конечно же, в вас много хорошего.

13–18 баллов

Вы не очень любите признавать свои слабости. Однако вы в состоянии самокритично отнестись к себе. Эта ваша установка помогла вам сохранить здоровую уверенность в самом себе. Вы должны и в дальнейшем не отступать от нее.

19–25 баллов

Вы почти неспособны признать свои слабости и предпочитаете обвинять других. А вам не повредила бы небольшая доза самокритики. Умерьте свои притязания. Окружающие, несомненно, чувствуют себя не очень удобно в той роли, что вы им отвели.

Общий итог:

25–55 баллов

Ваша уверенность в себе достаточно высока. Но иногда вы склонны к преувеличениям. Вам не следует оставлять отпечаток своей личности повсеместно. Подлинное величие в самоотречении

56–90 баллов

Вы обладаете нормальным чувством собственного достоинства. рамках этой нормы у вас прослеживается здоровая уверенность.

91–125 баллов

Чувство собственного достоинства не относится к вашим сильным сторонам. Вы очень часто упрекаете себя и в целом не очень высокого о себе мнения. Это лишнее, ведь ваши успехи вполне очевидны. Вы можете, проявив больше наблюдательности и внимания при обращении с людьми, приобрести здоровое самоуважение.

Профиль уверенности в себе

Здесь приводится примерный образец профиля уверенности в себе.

Образец профиля уверенности в себе:

Фактор Ч выражает свои чувства, говорит о них	5 10	20 25	никакие выражения чувств невозможны
Фактор К подвергает критике ок- ружающих	⑤ 10	20 25	не в состоянии крити- ковать
Фактор М имеет свою точку зре- ния, умеет ее отстаивать	⑤ 10	20 25	нет собственного мнения
Фактор Т предъявляет требования к другим	5 ⑩	20 25	не предъявляет ника- ких требований
Фактор С показывает, признает свои слабости	5 ⑩	20 25	не признает своих слабостей
Общая оценка поведение, характери- зуемое уверенностью в себе	25 45	100 125	поведение, характе- ризуемое неуверенно- стью в себе, агрес- сивностью

Нанесите на нижеследующую схему обозначения результатов своего тестирования на уверенность в себе. Выйдет изображение особенностей вашего характера.

Мой профиль уверенности в себе

<i>Фактор Ч</i> выражает свои чувства, говорит о них	5	10	15	20	25	никакие выражения чувств невозможны
<i>Фактор К</i> подвергает критике ок- ружающих	5	10	15	20	25	не в состоянии крити- ковать
<i>Фактор М</i> имеет свою точку зре- ния, умеет ее отстаивать	5	10	15	20	25	нет собственного мнения
<i>Фактор Т</i> предъявляет требования к другим	5	10	15	20	25	не предъявляет ника- ких требований
<i>Фактор С</i> показывает, признает свои слабости	5	10	15	20	25	не признает своих слабостей
<i>Общая оценка</i> поведение, характери- зуемое уверенностью в себе	25	50	75	100	125	поведение, характе- ризуемое неуверенно- стью в себе, агрес- сивностью

Профиль профессии: менеджер

Так должен выглядеть оптимальный профиль менеджера (см. с. 55). Сравните его с собственным профилем, если вы хотите избрать это направление деятельности. Чем ближе будут ломанные линии друг к другу, тем выше у вас шанс получить соответствующую работу.

Профиль уверенности в себе: менеджер

Фактор Ч выражает свои чувства, говорит о них	5 10	20 25	никакие выражения чувств невозможны
Фактор К подвергает критике ок- ружающих	⑤ 10	20 25	не в состоянии крити- ковать
Фактор М имеет свою точку зре- ния, умеет ее отстаивать	⑤ 10	20 25	нет собственного мнения
Фактор Т предъявляет требования к другим	⑤ 10	20 25	не предъявляет ника- ких требований
Фактор С показывает, признает свои слабости	5 10	② 25	не признает своих слабостей
Общая оценка поведение, характери- зуемое уверенностью в себе	25 50	100 125	поведение, характе- ризуемое неуверенно- стью в себе, агрес- сивностью

Потенциал лидера

Тест

Американский миллионер Хантингтон Хартфорд считает: «Очень богатыми людьми становятся не те, кто умеет ладить с шефом и всегда все делает, как надо. Такие люди могут стать высокооплачиваемыми сотрудниками, не более того...». Ему вторит один из богатейших людей мира Поль Гетти: «Вы никогда не получите много, работая на кого-то. Добиться настоящего успеха в деле — значит его возглавить». Ну а вы? Способны ли вы стать инициатором перспективных начинаний и повести за собой увлеченных последователей? Ответьте на вопросы данного теста «да» или «нет», допустимы ответы «не знаю» или «не уверен».

- Если некое авторитетное лицо публично высказывает мнение, которое я считаю неверным, я постараюсь, чтобы присутствующие выслушали и мою точку зрения.
- В детстве меня частенько называли непослушным ребенком.
- Убежден, что окружающий мир может быть улучшен.
- Не люблю, когда друзья и родные пытаются меня опекать, досаждают советами.
- В ситуациях, требующих серьезного решения, я не склонен к долгим колебаниям.
- По-моему, большинство общественно-политических проблем возникает из-за недостаточной твердости ответственных руководителей.
- Я не смущаюсь, если мне приходится кого-то упрекать.
- Если с каким-то делом невозможно справиться одному, то для его выполнения мне нужны помощники, а не советчики.
- В спорах всегда стараюсь оставить за собой последнее слово.
- Считаю, что никакой прогресс не мыслим без стремления людей к превосходству над другими.
- Часто мне приходится брать на себя ответственность, потому что другие недостаточно решительны.
- Не верю в равноправие в супружеских отношениях, в своей семье предпочитаю быть главой.
- Когда в гостях никто не решается взять с блюда последний кусок торта, я спокойно могу это сделать.
- Люблю быть в центре внимания.
- В своей карьере готов смириться с ролью подчиненного только как с временной.

Подсчитаем баллы. За каждый ответ «да» засчитывается по 10 баллов, «не знаю», «не уверен» — 5 баллов. Отрицательные ответы — 0 баллов.

Свыше 100 баллов

Вам не занимать инициативы и уверенности в себе. Похоже, сама природа уготовила вам роль вожака, снабдив для этого необходимыми качествами — смелостью, целеустремленностью, твердой волей. Однако у этих достоинств бывает и обратная сторона — завышенная самооценка, бесцеремонность, неумение считаться с чужими интересами. Вы сумеете добиться немалых успехов, если будете помнить: люди охотно идут за лидерами, но недолюбливают диктаторов.

50–100 баллов

Вы обладаете исключительно ценным качеством — умением принимать роль ведущего или ведомого в зависимости от обстоятельств. Уважение к авторитету не мешает вам иметь собственную точку зрения. Для вас найдется место в любом коллективе. Остается только выбрать такое место, которое бы вас устраивало.

Менее 50 баллов

По своей натуре вы более склонны принимать роль исполнителя и подчиненного. Вас тяготит личная ответственность, и вы, скорее, предпочтете следовать директивам. А может быть, вы способны на большее? Чтобы добиться успеха, почаще вспоминайте мудрый афоризм: «Два сорта людей никогда ничего не добьются: те, кто не умеет выполнять указания, и те, кто умеет только выполнять указания».

Стиль руководства

Предлагаемый ниже еще один тест поможет вам оценить стиль своего руководства, а точнее — соотношение в нем демократических и формально-организационных факторов. Тест ориентирован главным образом на руководителей предприятий и организаций промышленности. Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель трудового коллектива.

Определив, как вы относитесь к тому или иному утверждению, проставьте рядом с порядковым номером утверждения одну из следующих букв:

- С — явление наблюдается систематически (в 80–100% случаев);
- Ч — явление наблюдается часто (в 60–80% случаев);
- И — явление наблюдается иногда (в 40–60%);
- Р — явление наблюдается редко (в 20–40%);
- Н — явление не наблюдается никогда (0–20%).

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (силами собственных специалистов или внешних консультантов) обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, а за подчиненными оставляю исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но и в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.

10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

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

13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.

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

16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т. д.) достигаются, когда человек (или коллектив) работает в принудительном режиме (по типу конвейерного), задаваемом извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.

18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.

19. Поддерживаю на должном уровне свой внешний вид, порядок в кабинете, манеру поведения.

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

21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они — недостаточно знающие и умелые работники, у них 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 руковожу, бывают конфликты.

25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.

26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на низовые уровни).

27. Читаю книги и другие публикации о руководстве коллективом.

28. Как руководитель придерживаюсь известных мне теоретических и прикладных рекомендаций при работе с людьми.

29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т. п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.).

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

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

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т. п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

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

Подсчитайте результаты.

1. В вашем опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 вопросов.

2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34-й.

3. Проставьте по единице рядом с теми обведенными порядковыми номерами утверждений, на которые вы ответили «редко» — Р или «никогда» — Н.

4. Проставьте также по единице рядом с теми не обведенными кружками порядковыми номерами утверждений, на которые вы ответили «систематически» — С или «часто» — Ч.

5. Теперь обведите кружками уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы проставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

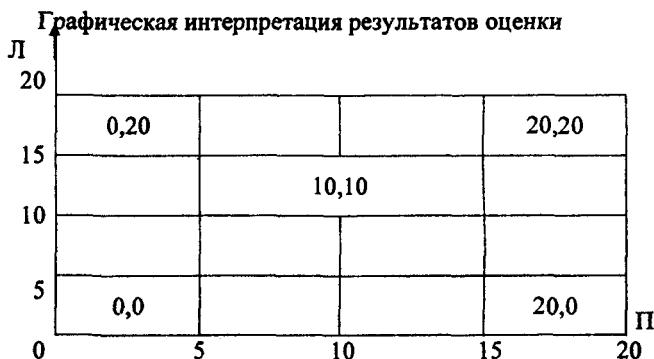
6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу: Л=...

Количественные результаты оценки

Л	П	Сл	Сп
		%	%

7. Подсчитайте количество не обведенных единиц и также запишите в таблицу: П=...

8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика; проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.



9. Вычислите затем значения: $Сл = Л \cdot 5 = \dots$; $Сп = П \cdot 5 = \dots$ Значения Сл и Сп внесите в таблицу.

Интерпретация результатов оценки

Значение Л отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Значение П отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей ближе к какому-то из них.

Стиль 0,0. При этом стиле руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным, и наоборот.

Стиль 20,20. Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями

для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

Стиль 20,0. Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируют человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей.

Стиль 0,20. При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все его внимание направлено на поддержание и сохранение хороших отношений с подчиненными. В коллективе создается «уютный» социально-психологический климат, здесь все дружны и несколько расслаблены. Этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация затрудняет достижение производственных результатов, приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата, к утрате руководителем авторитета лидера.

Стиль 10,10. Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях человека. Они добиваются некоторых средних достижений — средних, но не выдающихся.

Если Л и П отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами Сл и Сп. Они показывают, какой процент от идеала представляет ваш стиль руководства. **Идеальный стиль (20,20) равен 100%.**

Оцените полученные вами фактические значения. Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим следует совершенствоваться? Советуем провести тестирование среди подчиненных вам руководителей. Сравните их результаты с вашими. Как вы считаете: влияет ли ваш стиль управления на их линию поведения?

Стиль руководства

Горек будешь — расплюют,
сладок будешь — расклюют.
Пословица

Итак, ваш стиль руководства — решающий фактор эффективной работы коллектива, полной реализации потенциальных возможностей людей и производства.

Далее приводятся тесты, оценивающие качество вашей профессиональной деятельности, стиль вашего руководства.

Сложные и многочисленные параметры деятельности руководства объединены исследователями в три основных стиля руководства.

Директивный стиль (авторитарный);

Коллегиальный стиль (демократический);

Либеральный (попустительский).

Директивный стиль характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Коллегиальный стиль характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, реже — приказов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высываться», увильивает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Изучение практики руководства коллективами убеждает в том, что в работе руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства. Поэтому в предлагаемых тестах очень важен результат, указывающий на соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства.

Тест «Стиль руководства»

Автор А. Л. Журавлев. Тест направлен на оценку преобладающего стиля руководства: директивного коллегиального или либерального

Инструкция

Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике — по 5 вариантов ее проявления.

Выберите, пожалуйста, один или несколько из 5 вариантов, которые вам подходят, и отметьте их. Просим быть искренним.

Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

Желаем успеха!

Тест для определения стиля руководства коллективом

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
 - а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
 - б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
 - в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
 - г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
 - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
 - а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
 - б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
 - в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
 - г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
 - д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
 - а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
 - б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
 - в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;

- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

- а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
- г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

- а) контролирует работу от случая к случаю,
- б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных

8. Характер приказов руководителя:

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает руководимым замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

- а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
 - г) бывает, что управленческие функции фактически принимает не себя не руководитель, а другие члены коллектива,
17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:
- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
 - б) не может влиять на дисциплину;
 - в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
 - г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
 - д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.
18. Характер общения руководителя с исполнителями:
- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
 - б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
 - в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
 - г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
 - д) нередко руководителя трудно понять в общении с ними.
19. Характер принятия решений по руководству коллективом:
- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
 - б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
 - в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
 - г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;
 - д) берется за решение в основном мелких вопросов.
20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:
- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
 - б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
 - в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
 - г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
 - д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:
 - а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
 - б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
 - в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
 - г) исполнители предоставлены самим себе;
 - д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.
22. Отношение руководителя к советам других:
 - а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
 - б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
 - в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
 - г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
 - д) советуется только с вышестоящими руководителями.
23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:
 - а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
 - б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
 - в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
 - г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
 - д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.
24. Характер требовательности руководителя:
 - а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
 - б) он требователен, но одновременно и справедлив;
 - в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и придирчивым;
 - г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
 - д) руководитель требователен и к себе, и к другим.
25. Отношение руководителя к нововведениям:
 - а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
 - б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
 - в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
 - г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
 - д) нововведения проходят мимо руководителя.
26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные,
- б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым в коллективе,
- г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Ключ

Подсчитайте сумму баллов по каждому из 3-х стилей руководства (Д — директивный, К — коллегиальный, П — попустительский) в соответствии с данной таблицей.

Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква — стиль руководства.

Вариант	а	б	в	г	д
1.	Д-3	П-2	К-3	П-3	К-2
2.	Д-3	К-2	П-1	К-3	П-3
3.	П-1	К-2	Д-2	К-1; П-2	К-2
4.	Д-1	К-2	П-2	П-1	К-2
5.	К-3	Д-2	П-2	П-2; К-1	К-2
6.	П-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2
7.	Д-1	К-1	П-2	П-1; К-1	К-1
8.	К-3	П-3	Д-2	П-2	Д-3
9.	К-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2	П-2
10.	Д-2	К-2	П-1	Д-2; К-2	К-1; П-2
11.	П-2	К-2	Д-2	Д-1; П-2	Д-2; П-1
12.	К-1	Д-1	П-1	Д-2	Д-3
13.	Д-2	К-2	П-2	К-1	Д-1; П-2
14.	П-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3
15.	К-2	Д-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2
16.	К-2	Д-1; П-1	Д-1; П-2	П-3	-
17.	Д-2	П-2	К-2	Д-2	П-3
18.	Д-3	К-3	П-2; К-1	П-2; Д-1	П-1

19.	Д-3	П-2	К-3	П-3	П-3
20.	Д-1	К-1	П-1	К-2	Д-2
21.	К-2	Д-2	Д-2	П-2	Д-2
22.	К-2	Д-1; К-2	Д-2; К-1	К-2	Д-2
23.	Д-2	П-2	К-2	П-2	П-3
24.	Д-3	К-3	Д-2	П-3	К-2
25.	П-1	К-1	Д-2	К-2	П-2
26.	К-2	К-3	П-3	Д-3	К-3
27.	П-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3
Д =		К =	П =		

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Результат

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых — до 10 баллов.

Во-первых, определите доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов. Возможные соотношения 3-х крайних типов в стиле руководства:

1) Д-1-1: директивный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т. д.);

2) 1-К-1: коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);

3) 1-1-Л: либеральный стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т. д.).

Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный;

4) Д-К-1: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4, 6-7-3 и т. д.);

5) 1-К-Л: коллегиально-либеральный (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 и т. д.);

6) Д-1-Л: директивно-либеральный (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);

7) Д-К-Л: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8). При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;

б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;

в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

Интерпретация результатов

Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5 до 7 баллов (лучше 6-10-5 или 5-9-4, чем 3-9-4 или 3-8-3).

Исследования показали следующее соответствие профессионально важных качеств со стилем руководства:

Стиль руководства	Профессиональные характеристики	Профессиональная компетентность	Организаторские качества	Воспитание	Морально-психологические качества коллектива (общение)
Директивный	(Д-1-1)	низкая	средние	низкое	низкое
Коллегиальный	(1-К-1)	высокая	высокие	высокое	высокое
Либеральный	(1-1-Л)	низкая	низкие	низкое	среднее
Директивно-коллегиальный	(Д-К-1)	низкая	средние	среднее	среднее
Директивно-либеральный	(Д-1-Л)	низкая	высокие	среднее	среднее
Коллегиально-либеральный	(1-К-Л)	низкая	низкие	высокое	высокое
Смешанный	(Д-К-Л)	средняя	высокие	высокое	высокое

Наиболее сильное влияние на стиль руководства оказывает профессиональная компетентность, затем организаторские, воспитательные и морально-психологические характеристики деятельности руководителя.

Тест «Производственные ситуации»

Тест разработан и апробирован ленинградским промышленным психологом А. А. Ершовым и направлен на оценку 4-х типов ориентации руководителя в процессе управления.

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов интересам членов коллектива.

Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

О — ориентация на официальную субординацию;

С — ориентация на себя.

Инструкция

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В и Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их.

Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выберите варианты решений, подходящие ему.

Старайтесь быть искренними и объективными.

Ситуация 1

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

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

- А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.
- В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
- Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

- А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд.
- В. Сначала выполняю задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

- А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.
- Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

- В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

- А. Оставляю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
- Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.
- Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

- А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.
- Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

- А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.
- Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
- В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.
- Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

- А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.
- Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.
- Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

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

Как бы вы поступили?

- 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 за срыв рублем.

- В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
- Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9

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 будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

- 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. Обращусь к активу коллектива: пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применяют меры общественного воздействия.
- Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10

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 нового, 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 и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

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

Ситуация 11

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 коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.
- Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

- А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.
- Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.
- В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».
- Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. 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?

А. Независимо от своего опоздания, сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

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

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15

Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виножник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать.

Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

- В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
- Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными.

Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

- А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
- Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
- В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
- Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы — начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

- А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.
- Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.
- В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.
- Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае?

- А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

- Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.
- В. Предложу заместителю обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.
- Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

- А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».
- Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».
- В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».
- Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложить бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин., вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

- А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
- Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.
- В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.
- Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Ключ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Результат

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентаций в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

Количественные значения указанных характеристик проанализируйте на основе работы с тестом «Стиль управления».

Лидерские качества руководителя

В результате обследования методами психодиагностики сотен лучших современных руководителей психологи называют следующие его признаки:

- волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели (экстернал);
- настойчив, умеет разумно рисковать. Терпелив (готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу);
- инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим;
- психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями;
- хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям;
- самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи;
- требователен к себе и другим, умеет спросить за порученную работу;
- критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны;
- надежен, держит слово, на него можно положиться;
- вынослив, может работать даже в условиях перегрузок;
- восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;
- стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях;
- оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам;
- решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критической ситуации брать ответственность на себя;
- способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать, и подбодрить.

Чувствуя обстановку и подчиняя эмоции делу, лидер обязан уметь вовремя «включать» нужные качества. Даже тогда, когда условия работы ненормальны, а окружающие не вызывают симпатий.

Трудность заключается еще и в том, что настоящему лидеру приходится совмещать в себе противоположные качества. Например, он должен уметь:

- широко мыслить, оставаясь в рамках точного знания предмета;
- понимать и использовать противоположные точки зрения, оставаясь верным своим принципам;

- не поддаваться чужому нажиму и в то же время не терять сторонников;
- не соглашаться, сохраняя нормальные отношения с противниками;
- принимать новые идеи, не занимаясь при этом бесплодным прожектерством;
- рисковать — и как можно реже ошибаться;
- быть вежливым и тактичным, сохраняя требовательность.

Современному лидеру совершенно необходимо быть хорошим психологом. Речь идет, конечно, не столько о специальным знаниях, сколько о знании тех, с кем имеешь дело. Чтобы успешно сотрудничать с человеком, нужно ясно представлять себе такие его качества, как:

- степень общительности, то есть способность поддерживать деловые отношения с партнерами независимо от их характера;
- манеру поведения, чтобы в известной мере прогнозировать его поступки;
- деловые и профессиональные качества;
- наконец, его потенциальные возможности и условия, в которых они могут проявиться.

Оценка деловых качеств: эффективность руководства

Инструкция

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

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясните ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, 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 можно 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 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. Поясните 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 вперед?
25. Существует план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием 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?

Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов «да» и «нет».

Результат

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». 40 «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. Здесь ваши слабые места.

Какой результат — соотношение «да» и «нет» — считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33-х ответов «да».

Тест «Неэффективный руководитель»

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

Вам будут предложены некоторые утверждения, с которыми вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет»).

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.
4. Вам приходится делать много дел одновременно.
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
6. Вам приходится работать по 10–14 часов в сутки.
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.
10. Стараетесь, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват.
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей.

14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.

15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.

16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете что делать.

17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжения руководителя.

18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.

19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться».

20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается.

Подсчитайте, пожалуйста, ответы «да» и «нет».

Результат

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да». Вы можете считать свое управление достаточно эффективным, если дали не менее 15 ответов «нет».

Определение уровня EQ (emotional quotient) — коэффициента эмоциональной интеллектуальности или способности к лидерству

1. В работе что для Вас важнее:

А — деньги

В — чувство гордости за хорошо выполненную работу

2. Что Вы думаете о таком крылатом выражении: «Скука входит в дом через двери лени»:

А — это действительно так

В — это личное дело каждого

С — это не так

3. Что по-вашему важнее:

А — быть образованным

В — быть умным

С — быть организатором

4. Какой авторитет важнее:

А — авторитет, данный положением в обществе

В — авторитет среди определенной группы людей

5. Что Вы предпринимаете после того, как потерпели неудачу:

А — я анализирую ситуацию, чтобы понять мои ошибки

В — я берусь за другое дело, я возобновляю мои попытки

6. Если продавец ошибся и дал Вам сдачу больше, чем нужно, что Вы будете делать?

А — обычно я этого не замечаю, так как никогда не проверяю сдачу

В — я ничего не скажу, потому что часто бывает и так, что продавец ошибается не в мою пользу

С — я сразу ему об этом скажу

7. Какой вывод из такой фразы Андре Жида: «Хороший рабочий всегда чувствует, что может сделать и больше»?

А — хороший рабочий — тот, кто работает больше, работа дураков любит

В — рабочие редко испытывают чувство выполненного долга

С — хороший рабочий из-за добросовестности всегда сомневается, все ли он сделал, что мог

8. Начальник захотел организовать по-новому работу своих подчиненных. Желательно, чтобы сначала он:

А — выслушал жалобы своих сотрудников и записал их предложения

В — пригласил консультанта и попросил бы его выяснить, что нужно делать

9. Вы и Ваша энергия:

А — мне хватает энергии, которая у меня есть

В — мне не всегда легко найти достаточно энергии

10. Что Вам говорит высказывание Сенеки: «Упрямяца можно сломать, но нельзя согнуть»?

А — упрямяцу ничего не докажешь

В — в жизни все решает сила

С — не бывает упрямства без причины

11. У Вас свидание и Вы только что сели поужинать в интимной обстановке, как вдруг гаснет свет. Ваша реакция:

А — выругаюсь (если Вы парень) / вскрикну (если Вы девушка)

В — использую этот момент для поцелуя / поправлю прическу

С — встану, чтобы посмотреть я исправить положение / скажу, что ничего страшного не произошло и что можно зажечь свечу

12. Какой смысл Вы видите во фразе писателя Андре Стиля: «Жалость — обратная сторона высокомерия»?

А — снисходительность — это изнанка жалости

В — взывать к жалости — это проситься в чужой дом

С — свысока смотрит тот, кто испытывает жалость к себе

Д — иногда жалость — сложное чувство

13. Как по-вашему, любопытство — это достоинство или недостаток?

А — достоинство

В — недостаток

С — и то и другое

14. *Вы и Ваши цели:*

А — как правило, я делаю все, чтобы достигнуть целей, которые себе намечаю

В — я не тщеславный(ая), делаю то, что могу

15. *Можете ли Вы утверждать следующее: «Я никогда не списывал у соседа(ки)»?*

А — никогда не списывал(а)

В — случалось

16. *Что думают о Вас другие?*

А — для них Вы скорее заметны, чем незаметны

В — для них Вы скорее незаметны, чем заметны

17. *Для Вас лично, что такое объективность?*

А — это полная и жесткая оценка на всех уровнях: сбор всей информации, наличие досье, четкая логика и правильные выводы после учета всех вариантов и мнений;

В — это абсолютная честность перед самим собой, основанная на осознании того, что все знать невозможно

С — это утопия пытаться лично определить и придерживаться объективности в жизни. В реальности объективность — это общепринятое мнение большинства

Д — есть и другие, не менее звонкие понятия, как «принципиальность» или «добродетель». Предпочитаю отстраниться этих громких определений и в жизни руководствуюсь более простыми понятиями, которые более конкретны и реалистичны

18. *Вы и дружба:*

А — у меня есть давние и верные

В — друзья меня бросили

19. *Согласны ли Вы с Цицероном: «Чем честнее человек, тем труднее ему предположить нечестность других»?*

А — согласен

В — не согласен

20. *Представьте, что на одной из оживленных улиц Вы нашли потерявшегося малыша. Что Вы предпримите?*

А — возьму за руку и отведу в кафе-мороженое и там угощу чем-нибудь вкусным

В — отведу его в ближайшее отделение милиции

С — позвоню в милицию, успокою ребенка, зайду с ним в ближайший магазин и постараюсь его развлечь

Д — отведу его к себе домой, успокою, а затем попытаюсь узнать его имя и адрес

21. *Какое чувство вызывают у Вас слова: «Цель оправдывает средства»?*

А — неодобрение

В — одобрение .

22. Как Вы ведете себя, когда у Вас с кем-то возникают разногласия?

А — я высказываю все, что думаю

В — я никак не реагирую, просто игнорирую

С — я не знаю, потому что у меня никогда не возникает разногласий

23. Вы сердитесь на людей, которые почему-то Вас избегают или настроены по отношению к Вам несколько враждебно?

А — да

В — нет

24. Что думают о Вас другие?

А — Вы скорее властны, чем покорны

В — Вы скорее покорны, чем властны

25. Согласны ли Вы с утверждением, что узнать человека можно только в процессе общения?

А — согласен

В — не согласен

26. Тот, кто в совершенстве знает свое дело, о нем не спорит и скупится на слова. Почему?

А — у таких фанатов всегда проблема с общением

В — чаще всего правы оказываются те, кого мы меньше слышим

С — дело и болтовня несовместимы

Д — краткость — сестра таланта

27. Любите ли Вы привлекать внимание?

А — да, это помогает в жизни

В — да, качеством работы

С — нет, не особенно

28. Вы всегда переходите улицу на зеленый свет?

А — да, всегда

В — обычно да

С — нет

Д — да, кроме тех случаев, когда не видно ни одной машины на горизонте

29. Вы готовы поделиться своим мнением с другими?

А — жаль, если хорошая идея пропадает зря. Поэтому, если у меня есть идея, то почему бы ей ни поделиться, даже если меня об этом никто не просит

В — когда я что-то советую, я всегда хорошо информирован о том, что происходит или только готовится. Я достаточно рассудителен, и мои мнения всегда обдуманно

С — я высказываю свою точку зрения, если это очень необходимо; а вообще я стараюсь не вмешиваться в дела других

Д — я делаю все, что от меня требуется, я ни на что не претендую

30. Любите ли Вы отдыхать после обеда?

А — да

В — нет, это пустая трата времени

31. Ваше отношение к дуракам:

А — иногда мне приходится сдерживаться, чтобы не показать пренебрежение, которое вызывают во мне некоторые люди

В — люди бывают всякие, мне какое дело

32. Какие критерии самые важные для карьеры?

А — опыт и связи

В — профессиональное мастерство

С — дипломы и образование

Д — практические результаты и способности к управлению

33. Что думают о Вас другие?

А — скорее неуверенный в себе

В — скорее уверенный в себе

34. Два Ваших друга (подруги) поссорились и попросили Вас их рассудить. Как Вы поступите?

А — откажусь и предложу пойти им в кино

В — терпеливо выслушаю жалобы обеих сторон, чтобы не ошибиться в определении, кто виноват

С — для начала сменю тему разговора, а потом предложу встретиться для обсуждения возникшего вопроса как-нибудь попозже

Д — предложу одному остаться в гостинной, а другому уйти в другую комнату; и я так буду ходить от одного к другому до тех пор, пока все не прояснится

35. Любите ли Вы шутить?

А — да, моя игра слов веселит друзей

В — я заранее стараюсь заготовить какую-нибудь формулировку, чтобы вставить потом в разговор

С — я знаю парочку забавных историй

Д — нет, я не умею шутить и рассказывать забавные истории

36. В карьере по какому параметру Вы хотели бы, чтобы Вас оценивали?

А — по моим результатам

В — по моим отношениям с коллегами

37. Любите ли Вы оказывать услуги другим?

А — «люблю» — это не совсем точное слово. Просто я охотно помогаю, если могу: жизнь гораздо приятнее, когда можно рассчитывать на окружающих тебя людей

В — да, я часто делал добро другим, но многие этим злоупотребляли. Теперь я помогаю только самым лучшим друзьям

С — да, я люблю это делать, это так приятно

Д — совать нос в чужие дела не в моих правилах

38. *Сентиментальность — это:*

- А — глупость
- В — поэтичность

39. *Чтение:*

А — я спокойно могу читать даже там, где шумно, например, в общественном транспорте

В — я совершенно не могу читать, когда вокруг слишком шумно

40. *Что Вы думаете о таком высказывании: «Нужно использовать людей в соответствии с их талантами, а не ждать от них совершенства»?*

А — «использовать» — это слишком

В — нельзя требовать невозможного во имя дружбы

С — в жизни всегда есть эксплуататоры и эксплуатируемые, что тут еще обсуждать

Д — человек не может обладать всеми талантами, у него есть некоторые таланты

41. *Если Вы проводите каникулы за границей, чему Вы уделяете больше времени?*

А — отдыху (пляжи, рестораны...)

В — осмотру достопримечательностей, посещению музеев, театров...

42. *Согласны ли Вы со следующим высказыванием: «Собственное мнение — это лучшее достоинство человека, а его отсутствие — худший недостаток»?*

А — согласен

В — не согласен

43. *Вы и разговоры:*

А — со мной можно свободно говорить на любые темы

В — есть темы, которые можно обсуждать только в том случае, если Вы очень близки

44. *Вы и разговоры (еще раз):*

А — если мне задают вопрос, касающийся моей личной жизни, я вежливо уклоняюсь от ответа

В — я отвечаю на любые вопросы

45. *Вы и очереди:*

А — воспринимаю очереди как должное, потому что уважаю порядок

В — чаще всего, улыбаясь, объясняю, что кто-то мне уже занял место

С — если человек, стоящий впереди меня, зазевался и не продвигается вперед, то я его подталкиваю

Д — если я вижу, что человек очень спешит или ему нездоровится, я пропускаю его вперед

46. Как Вы спите?

А — я сплю как убитый

В — у меня очень чуткий сон

47. Что Вам говорит следующее высказывание: «Ни в чем не усмотреть нелепость — вот признак высочайшего ума»?

А — ум и здравомыслие, хотя и неотделимы друг от друга, но это разные понятия. Я, возможно, я замечу нелепость, но никто не заставляет меня афишировать это открытие

В — быть умным — значит все понимать

С — иногда люди считают нелепым то, чего не понимают

Д — я никогда не употребляю слово «нелепость», потому что никогда не знаю наверняка, что в этой жизни нелепо, а что нет

48. Какое Ваше главное качество?

А — я всегда выполняю свои обещания

В — я воздерживаюсь от осуждения других при любых обстоятельствах, всегда говорю то, что думаю

С — я — человек открытый

49. Вы и эмоции других:

А — я люблю разделять радость других

В — я не лезу в чужие эмоции

50. Что думают о Вас другие?

А — скорее замкнут

В — скорее открыт

51. Вы и закон:

А — я считаю, что любой судебный приговор должен исходить из Конституции и Билля о правах человека или подобных им документов

В — я считаю, что любой приговор должен полностью отвечать всем статьям уголовного кодекса, то есть определение приговора — сложная математическая операция

Подсчет результатов

	A	B	C	D
1	1	2		
2	2	3	1	
3			3	
4		3		
5	4	2		
6	1	3	1	
7		2	4	
8	3			
9	2			
10	3	1	4	
11		1	3	
12	4			2
13	1	1	3	
14	3			
15	2			
16	3			
17	4	4	1	
18	3	1		
19	3			
20		1	3	
21		2		
22	3	1	1	
23		2		
24	3			
25	3			
26		2		4

	A	B	C	D
27	1	3		
28	2	1		2
29	4	3	2	1
30	2			
31	4			
32				3
33		3		
34	3		3	
35	2		1	
36	3	1		
37	1	3	2	
38		2		
39	2			
40		3		4
41		2		
42	3			
43	2			
44	3	1		
45	3	1		3
46	3			
47	4	2	2	1
48	4	2	2	2
49	2			
50	3			
51	2			

А теперь подсчитайте Ваши баллы.

От 135 и выше. Вы — в элите. Вы сочетаете в себе универсальные принципы справедливости и уважения к другим. Всегда есть опасность пострадать из-за своих убеждений, но вы из тех, кто не жалеет себя. Вы — прирожденный лидер. Но будьте внимательны к другим: объясняйте причины, по которым приняли то или иное решение до того, как Вас об этом попросят. Ваши соратники, хоть вам и доверяют, но та свобода, с которой вы привыкли обращаться с общепринятыми нормами, может их обескуражить. Объясняя свои поступки, вы еще больше сплотите их вокруг себя и стимулируете на нужные действия.

От 118. Вы всегда готовы выступить против устоявшихся схем во имя общечеловеческих ценностей, с которыми вы тесно связаны. Вы пользуетесь уважением окружающих, у вас есть способности вести за собой других. Вы вполне можете возглавлять организацию какого-либо местного уровня. Ваша искренность привлекает к Вам людей. Объясняйте причины вашего выбора и в чем его ценность. Подключайте Ваших соратников к процессу принятия Ваших решений. Ваша поддержка для них необходима. Предложите руку помощи до того, как Вас об этом попросят.

От 108. Вы принадлежите к категории тех людей, которые не медлят, чтобы выйти из строя и показать другим пример. У Вас, несомненно, есть способность командовать другими, но Вы преуспеете гораздо больше, если будете более гуманны в отношениях с людьми. Будьте внимательны к мелочам, из которых состоит жизнь связанных с вами людей. Раскрепостите в себе творческие способности. Побольше чувства юмора. И наконец — умеете слушать других. Даже если Вы знаете все и вся — слушайте. Не думайте о том, что вам хочется сказать, а думайте о том, что хотят сказать Вам.

От 100. Вы скорее склонны покорно принять несправедливость, так как прежде всего Вам хочется избежать конфликтов. Поэтому роль лидера или руководителя не для Вас. Но у Вас есть свое важное место в группе, к которой вы принадлежите: Вы — благодарный слушатель, к которому тянутся другие, чтобы поделиться своими радостями и проблемами. Отвечайте взаимностью, вы получите свою дворянскую грамоту. Вам есть чем поделиться с другими, взамен Вы получите гораздо больше.

От 84. Ваша приверженность правилам всегда будет высоко цениться. Вы — незаменимый помощник. Вы также можете преуспеть в коммерции. И помните, что никто не запрещает Вам попробовать выйти за рамки правил и взять инициативу в свои руки. Попробуйте.

От 40. Ваше преклонение перед силой других тормозит Ваше развитие. Возможно, порой Вам трудно отличить собственное мнение от мнения других. Однако в течение нескольких лет Вы могли бы значительно поднять свой уровень. Поговорите со старшими, прислушайтесь к их советам. Побольше размышляйте о себе и о жизни, найдите для этого время — уединяйтесь и думайте в спокойной обстановке. Наметьте себе простые, реальные цели. Достигнув одной цели, переходите к следующей! Пробуйте.

Мотивация к успеху

Веди себя как счастливый человек и станешь счастливым.

Американская поговорка

По способу мягко, по существу — жестко.

Овидий

Кто многого добивается, тому многого недостает.

Гораций

Тест

Тест предложен Т. Элерсом, оценивает силу мотивации к достижению цели, к успеху.

Инструкция

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное 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. У меня легко вызвать честолюбие.
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 работы других.
38. Иногда, 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 вплоть до крайних мер.

Ключ

Вы получили по 1 баллу за ответы «да» на следующие 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 также получили по 1 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.

Результат

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;

свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Анализ результата:

Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами двух следующих тестов: теста «Мотивация к избеганию неудач» и теста «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же, людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху — достижению цели.

Мотивация к избеганию неудач

Самая большая ошибка — это боязнь совершить ошибку.

Эльберт Хаббард

Ни одного великого дела не совершено нерешительными людьми, стремящимися к обеспеченному успеху.

Дж. Элиот

Тест предложен Т. Элерсом, позволяет оценить уровень защиты личности, мотивации к избеганию неудач, страха перед несчастьем.

Инструкция

Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из 3-х слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и пометьте его.

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный

10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагоразумный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрощенный	безразличный	небрежный
23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустрасимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед / означает номер строки, вторая цифра после дефиса — номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце — «бдительный»). Другие выборы баллов не получают.

Ключ подсчета:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 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.

Результат:

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

От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;

свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результатов:

Результат анализируется вместе с тестами «Мотивация к успеху» и «Готовность к риску».

Исследования Д. Мак-Клелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех.

Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый, или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу.

Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от 3-х факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства:

первое, когда без риска удается получить желаемый результат; **второе**, когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.

Готовность к риску (терпимость к неопределенности)

Тест Шуберта позволяет оценить степень готовности к риску. Риск понимается как действие наудачу в надежде на счастливый исход, или как возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности.

Инструкция

Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла — полностью согласен, полное «ДА»; 1 балл — больше «ДА», чем «НЕТ»; 0 баллов — ни «ДА», ни «НЕТ», нечто среднее; -1 балл — больше «НЕТ», чем «ДА»; -2 балла — полное «НЕТ».

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Встали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?

4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?
15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?
24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску.

Значения теста: от -50 до +50 баллов.

Результат

Меньше -30 баллов: слишком осторожны;

от -10 до +10 баллов: средние значения;

свыше +20 баллов: склонны к риску

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску достоверно связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок.

Исследования дали также следующие результаты:

- ◆ с возрастом готовность к риску падает;
- ◆ у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- ◆ у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- ◆ у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- ◆ с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- ◆ в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Анализ своих ограничений

Тест оценивает одиннадцать потенциальных ограничений:

- Неумение управлять собой.
- Неумение руководителя бороться со стрессами, правильно «разряжаться», рационально использовать время, силы и способности; поддерживать состояние здоровья и работоспособности.
- Размытые личные ценности.
- Недостаточно ясные личные ценности приводят к размытости суждений и необоснованности решений.

- Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности как эффективность, реализация личного потенциала работников, развитие и совершенствование.

- Руководители, для которых неясны собственные жизненные ценности, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.

- Смутные личные цели.

- Руководитель может не иметь четких целей, стремиться к недостижимым или нежелательным целям, недооценивать альтернативные варианты и упускать главное в угоду второстепенному.

- Остановленное саморазвитие.

- Неспособность преодолеть свои слабости, склонность избегать острых ситуаций, напряжения ума и воли, привычка не рисковать.

- Недостаточность навыка решать проблемы.

- Неумение принимать эффективные и оперативные решения, изобретать различные варианты решений, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Накапливающиеся и не рационально решенные проблемы тормозят дело.

- Недостаток творческого подхода.

- Неумение принимать нестандартные творческие решения, способность к инновациям, изобретательству.

- Стереотипно мыслящие руководители не способны выдвигать новые идеи сами, стимулировать и достойно оценивать изобретательность других. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, имеет данные ограничения.

- Неумение влиять на людей.

- Отсутствие дара внушения, воодушевления людей, умения «повести за собой». Руководитель при этом не умеет правильно говорить, внимательно слушать, убеждать, приходить к согласию в спорных вопросах.

- Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.

- Незнание науки управления, конкретных методов и приемов воздействия. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, негуманен, неэтичен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

- Слабые навыки руководства.

- Отсутствие способности руководить, таланта руководителя. Подчиненные у таких руководителей чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей; психологический климат в таких коллективах низкий; низкая производительность труда.

- Неумение обучать.
- Неумение помогать подчиненным в личном и служебном росте, отсутствие качеств наставника, лидера и авторитета. Подчиненные тогда работают, не имея обратной связи от руководителя, а оценки последнего формальны и поверхностны.
- Низкая способность формировать коллектив.
- Неумение сформировать дружную эффективно работающую «команду» единомышленников, которые полностью реализуют свои возможности, достигают своих целей и получают удовольствие в работе.

Процедура работы с тестом

Прежде чем приступать к тесту, прочитайте инструкцию. Желательно заготовить копию таблицы ответов. Старайтесь подходить к каждому утверждению текста по отдельности, но слишком долго не думайте, отложите анализ до окончания всего теста.

По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты и наметьте пути снятия своих ограничений.

На весь тест отводится примерно 20 минут и затем еще 40 минут на обдумывание и обсуждение.

Инструкция

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждения теста. На следующих страницах вы найдете 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник; если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответа как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.

9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.

38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.

39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.

40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.

41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.

42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.

43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.

44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.

45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.

46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.

47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.

48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.

49. Я хорошо составляю планы.

50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.

51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.

52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.

53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.

54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.

55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.

56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.

57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.

58. Для меня важно чувство успеха.

59. Я принимаю вызов с удовольствием.

60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.

61. Я уверен в себе.

62. Я в общем влияю на поведение окружающих.

63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.

64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.

65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.

66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.

67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.

68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.

69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.

70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.

71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.

72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.

73. Мое участие в собраниях обычно удачно.

74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.

75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.

76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.

77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.

78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.

79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.

80. У меня имеется четкий план личной карьеры.

81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.

82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.

83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.

84. Мое слово не расходится с делом.

85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.

86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.

87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.

88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.

89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.

90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.

91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.

92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.

93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.

94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителем.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица ответов для теста («вы сами»)

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо; затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
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	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	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого:	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Таблица результатов теста
(«вы сами»)

Инструкции

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец («Ваш результат») приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Заполните итоговые таблички. В табличке «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке «Личные ограничения» — области, требующие первоочередного развития.

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей

Н	Понимание особенностей управленческого труда	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
И	Способность руководить	Недостаток способности руководить
У	Умение обучать	Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу	Низкая способность формировать коллектив

Таблички итогов

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг» и столбца «Обратный ранг».

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Краткие определения ограничений

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их Решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивизации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

Умение слушать

Как Вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника?

Ответьте, пожалуйста, да или нет.

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать и дальше слушать уже неинтересно.

2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.

3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.

4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.

5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.

6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.

7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.

8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.

9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.

10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.

11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.

12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.

13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.

14. Чаще всего я слушаю из вежливости.

15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.

16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.

17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».

18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.

19. Люди охотно беседуют со мной.

20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.

22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.

23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

Ключ:

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

Посчитайте сумму баллов.

25–30 баллов: Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у Вас есть, чему поучиться. Надеемся, Вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

20–24 балла: Вы — хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15–19 баллов: Вероятно, Вы считаете себя хорошим слушателем, но Вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают Вам овладеть искусством слушания.

10–14 баллов: Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что Вы делаете правильно, и это позволяет Вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает Ваших собеседников.

Меньше 9 баллов: Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает Вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

Умение излагать свои мысли

Инструкция

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли Вы о том, чтобы быть понятым?
 2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
 3. Обдумываете ли Вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
 4. Ваши распоряжения достаточно кратки?
 5. Если слушатель не задает Вам вопросов после того, как Вы высказались, считаете ли Вы, что он Вас понял?
 6. Достаточно ли ясно и точно Вы высказываетесь?
 7. Следите ли Вы за логичностью Ваших мыслей и высказываний?
 8. Выясняете ли Вы, что было не ясно в Ваших высказываниях?
- Побуждаете ли задавать вопросы?**
9. Задаете ли Вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?
 10. Отличаете ли Вы факты от мнений?
 11. Стараетесь ли Вы опровергнуть мысли собеседника?
 12. Стараетесь ли Вы, чтобы слушатели всегда соглашались с Вами?
 13. Используете ли Вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
 14. Говорите ли Вы вежливо и дружелюбно?
 15. Следите ли Вы за впечатлением, производимым вашими словами?
 16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Ключ:

Вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на 5, 11, 12, 13 вопросы и по одному баллу за ответы «да» на все остальные вопросы.

Подсчитайте количество баллов.

Результат

от 12 до 16 баллов: отличный результат;

от 10 до 12 баллов: средний;

меньше 9 баллов: плохой.

**Организирующая функция менеджера:
конкретная ситуация
«Металлургическая компания»**

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке (с. 115).

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.



Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Уровень субъективного контроля (УСК)

Данный тест позволяет оценить уровень субъективного контроля (УСК) личности над разнообразными жизненными ситуациями.

Впервые подобный тест был апробирован в 60-х годах в США под названием Шкала Локуса Контроля Дж. Роттера. Данный тест разработан на основе шкалы локуса контроля в НИИ им. Бехтерева.

Оценка УСК (или локуса контроля) личности направлена на выяснение степени активности субъекта в достижении своих целей, уровня развития личной ответственности за происходящие с ним события, меры независимости и самостоятельности поведения. Тест определяет, в какой степени человек ощущает себя хозяином своей судьбы (внутренний, интернальный локус контроля), а в какой — пассивным объектом действия других людей и внешних обстоятельств (внешний, экстернальный локус контроля).

Другими словами, в основу определения УСК личности положены 2 научно-практические предпосылки:

1. Люди различаются между собой по тому, как и где они локализируют контроль над значительными для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил — случая, других людей и т. д. Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. Любому человеку свойственна определенная позиция на континууме, простирающемся от экстернального к интернальному типу.

II. Локус контроля, характерный для индивида, универсален по отношению к любым типам событий и ситуаций, с которыми ему придется сталкиваться. Один и тот же тип контроля характеризует поведение данной личности в случае неудач и в сфере достижений, причем это в равной степени касается различных областей социальной жизни.

Экспериментальные работы установили связь разнообразных форм поведения и параметров личности с экстернальностью — интернальностью. Конформное (сообразное правилам) и уступчивое поведение в большей степени присуще людям с экстернальным локусом. Интерналы в отличие от экстерналов менее склонны подчиняться давлению других, сопротивляются, когда чувствуют, что ими манипулируют, они реагируют сильнее, чем экстерналы, на утрату личной свободы. Люди с интернальными локусами контроля лучше работают в одиночестве, чем под наблюдением или при видеозаписи. Для экстерналов характерно обратное.

Интерналы и экстерналы различаются по способам интерпретации разных социальных ситуаций, в частности по способам получения информации и по механизмам их причинного объяснения. Интерналы более активно ищут информацию и обычно более осведомлены о ситуации, чем экстерналы. В одной и той же ситуации интерналы приписывают большую ответственность людям, участвующим в этой ситуации.

Интерналы в большей степени избегают ситуационных объяснений поведения, чем экстерналы.

Исследования, связывающие интернальность-экстернальность с межличностными отношениями, показали, что интерналы более популярны, более благожелательны, более уверены в себе, проявляют большую терпимость. Существует связь высокой интернальности с положительной самооценкой, с большей согласованностью образов реального и идеального «Я». У интернала обнаружена более активная, чем у экстернала, позиция по отношению к своему здоровью: они лучше информированы о своем состоянии, больше заботятся о своем здоровье и чаще обращаются за профилактической помощью.

Экстернальность часто сопровождается тревожностью, депрессией, психическими заболеваниями.

Инструкция

Вам будет предложено 44 утверждения, касающиеся различных сторон жизни и отношения к ним. Оцените, пожалуйста, степень своего согласия или несогласия с приведенными утверждениями по 6-балльной шкале:

полное несо- гласие	-3	-2 частично несогл.	-1 скорее несогл.	1 скорее согл.	2 частич- но согл.	3	полное согла- сие
---------------------------	----	---------------------------	-------------------------	----------------------	--------------------------	---	-------------------------

Другими словами, поставьте против каждого утверждения один из 6-ти предложенных баллов с соответствующим знаком «+» (согласие) или «-» (несогласие).

Будьте, пожалуйста, внимательны и искренни. Желаем успеха!

Тестовый материал

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь — дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одиночками из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу осуществить их.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг к другу, то, как бы они ни старались, наладить семейную жизнь они все равно не смогут.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, — это дело моих собственных рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточно усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.
43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало что зависело от везения или невезения.

Ключ

Обработка результатов теста включает три этапа.

1 этап

Подсчет «сырых» (предварительных) баллов по 7 шкалам с помощью ключа № 1.

Показатели (шкалы):

1. I_o — шкала общей интернальности;
2. I_d — шкала интернальности в области достижений;
3. I_n — шкала интернальности в области неудач;
4. I_c — шкала интернальности в семейных отношениях;
5. I_p — шкала интернальности в производственных отношениях;
6. I_m — шкала интернальности в области межличностных отношений;
7. I_z — шкала интернальности в отношении здоровья и болезни.

Таблица 1 для подсчета «сырых» баллов по 7 шкалам:

Подсчитайте сумму Ваших баллов по каждой из 7 шкал. При этом вопросы, указанные в столбце «+», берутся со знаком Вашего балла, а вопросы, указанные в столбце «-», изменяют знак Вашего балла на обратный.

Итак,

1. I_o	+	-	3. I_n	+	-
	2	1		2	7
	4	3		4	24
	11	5		20	33
	12	6		31	38
	13	7		42	40
	15	8		44	41
	16	9	4. I_c	+	-
	17	10		2	7
	19	14		16	14
	20	18		20	26
	22	21		32	28
	25	23		37	41
	27	24	5. I_n	+	-
	29	26		19	1
	31	28		22	9
	32	30		25	10
	34	33		42	30
	36	35	6. I_m	+	-
	37	38		4	6
	39	40		27	38
	42	41	7. I_s	+	-
	44	43		13	3
2. I_d	+	-		34	23
	12	1			
	15	5			
	27	6			
	32	14			
	36	26			
	37	43			

Вы получили 7 сумм баллов.

2 этап

Перевод «сырых» баллов в стены (стандартные оценки). Стены представлены в 10-балльной шкале и дают возможность сравнивать результаты различных исследований.

Таблица 2 для перевода «сырых» баллов в стены

	Баллы →	стены:	
1. И _о	от -132	до -13 →	1
	-13	-2	2
	-2	+10	3
	10	22	4
	22	33	5
	33	45	6
	45	57	7
	57	69	8
	69	80	9
	80	132	10
2. И _д	от -36	до -10 →	1
	-10	-6	2
	-6	-2	3
	-2	+2	4
	2	6	5
	6	10	6
	10	15	7
	15	19	8
	19	23	9
	23	36	10
3. И _н	от -36	до -7 →	1
	-7	-3	2
	-3	+1	3
	1	5	4
	5	8	5
	8	12	6
	12	16	7
	16	20	8
	20	24	9
	24	36	10

4. И _c	от -30	до -11→	1
	-11	-7	2
	-7	-4	3
	-4	0	4
	0	4	5
	4	7	6
	7	11	7
	11	14	8
	14	18	9
	18	30	10

5. И _n	от -30	до -4→	1
	-4	0	2
	0	4	3
	4	8	4
	8	12	5
	12	16	6
	16	20	7
	20	24	8
	24	28	9
	28	30	10

6. И _m	от -12	до -6→	1
	-6	-4	2
	-4	-2	3
	-2	0	4
	0	2	5
	2	5	6
	5	7	7
	7	9	8
	9	11	9
	11	12	10

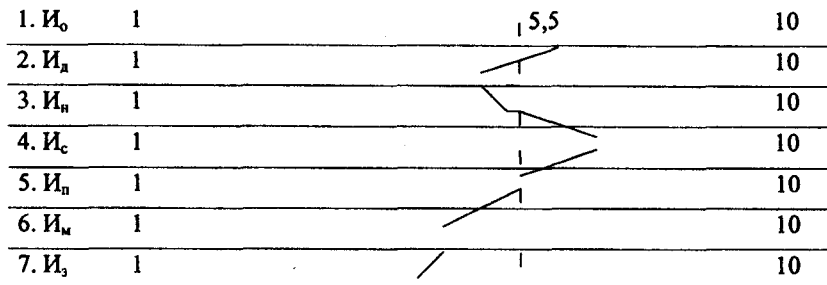
7. И ₁	от -12	до -3→	1
	-3	-1	2
	-1	1	3
	1	3	4
	3	4	5
	4	5	6
	5	7	7
	7	9	8
	9	11	9
	11	12	10

3 этап

Построение «профиля УСК» по 7 шкалам

Отложите свои 7 результатов (стенгов) на 7 десятибалльных шкалах и отметьте также норму, соответствующую 5,5 стенам.

Например:



«профиль» норма
моего УСК

Анализ результатов

Проанализируйте количественно и качественно Ваши показатели УСК по 7 шкалам, сравнивая свои результаты (полученный «профиль») с нормой. Отклонение вправо ($>5,5$ стенгов) свидетельствует об интернальном типе контроля (УСК) в соответствующих ситуациях. Отклонение влево от нормы ($<5,5$ стенгов) свидетельствует об экстернальном типе УСК.

Описание оцененных шкал

1. Шкала общей интернальности (I_o)

Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни является результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, таким образом, они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале I_o соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать эту связь и полагают, что большинство событий и поступков являются результатом случая или действий других людей.

2. Шкала интернальности в области достижений (I_d)

Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что они сами добились всего

того хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели в будущем. Низкие показатели по шкале I_n свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

3. Шкала интернальности в области неудач (I_n)

Высокие показатели по этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и страданиях. Низкие показатели I_n свидетельствуют о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать эти события результатом невезения.

4. Шкала интернальности в семейных отношениях (I_c)

Высокие показатели I_c означают, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни. Низкий I_c указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

5. Шкала интернальности в области производственных отношений (I_n)

Высокий I_n свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. д. Низкий I_n указывает на то, что человек склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам — руководству, товарищам по работе, везению — невезению.

6. Шкала интернальности в области межличностных отношений (I_m)

Высокий показатель I_m свидетельствует о том, что человек считает себя в силах контролировать свои формальные и неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию. Низкий I_m , напротив, указывает на то, что человек не может активно формировать свой круг общения и склонен считать свои межличностные отношения результатом активности партнеров.

7. Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (I_s)

Высокие показатели I_s свидетельствуют о том, что человек считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким I_s считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей.

Исследование самооценок людей с разными типами субъективного контроля показало, что люди с низким УСК характеризуют себя как эгоистичных, зависимых, нерешительных, несправедливых, суетливых, враждебных, неуверенных, неискренних, несамостоятельных, раздражительных. Люди с высоким УСК считают себя добрыми, независимыми, решительными, справедливыми, способными, дружелюбными, честными, самостоятельными, невозмутимыми. Таким образом, УСК связан с ощущением человеком своей силы, достоинства, ответственности за происходящее, с самоуважением, социальной зрелостью и самостоятельностью личности.

Вариант экзаменационного теста по курсу «Прикладной менеджмент»

1. Менеджмент в условиях НТР и особенно информационной экономики можно определить как:

- а. человеческий маркетинг
- б. систему управления с главным акцентом на финансово-технических рычагах
- в. научно-практическую дисциплину, нацеленную по поиску путей повышения эффективности производства, создание творческого климата и предпринимательского духа в организации (за счет максимизации возможностей человеческого капитала).

2. Согласно взглядам последователей Р. Каца, который ввел в оборот классификацию современных управленческих навыков (1973), к классической схеме с 1980-х годов был добавлен четвертый тип навыков, а именно:

- а. умение мотивировать сотрудников
- б. навык лидерства
- в. навык принятия эффективных управленческих решений, адекватных ситуации
- г. навык подбора персонала

3. Главными результатами Хоуторнских экспериментов, сыгравших огромную роль в развитии современного менеджмента, были:

- а. главное — не итоговые результаты, а сам факт их проведения и заданное направление предложенных исследований
- б. Хоуторнские эксперименты поставили больше вопросов, чем дали конкретных ответов на них
- в. они вывели исследовательскую работу за рамки физических и экономических условий и факторов, четко установив, что для менеджера главное — знание психологических и социальных аспектов управления организационными системами

4. По А. Файоллю, классическими функциями эффективного менеджера являются:

- а. планирование, организация, комплектование штатов, лидерство и руководство, контроль
- б. планирование, организация, лидерство, контроль
- в. все вышеперечисленное

5. В отличие от традиционных подходов к менеджменту, современная парадигма в целях оптимизации управления организациями и персоналом основной акцент делает на то, чтобы:

- а. сделать любую управляемую систему упорядоченной, максимально стабильной, с четкими вертикальными связями, понятной и легкой
- б. сделать систему максимально эластичной, гибкой, подвижной, с развитыми и разветвленными горизонтальными связями, способной быстро реагировать практически на любые изменения внешней среды и даже упреждать их
- в. все вышеперечисленное

6. Согласно японской системе управления, оптимальное принятие решений в организации (особенно по всем стратегически значимым вопросам) осуществляется:

- а. снизу — вверх, на основе всеобщего консенсуса целей и задач, с подключением неуправленческого персонала
- б. сверху — вниз, с учетом мнения всех управленческих звеньев иерархической структуры
- в. снизу — вверх, с учетом корректив, внесенных менеджерами всех рангов

7. Под китайским менеджментом понимается:

- а. система управления, развивающаяся собственно в Китае (КНР) в условиях переходной экономики
- б. система управления бизнесом в рамках китайской деловой общины (КДО) повсеместно в мире (феномен «гуань-си»)

8. В американской и западноевропейской системах управления организацией и персоналом главное при осуществлении найма на работу — это:

- а. умение подать себя плюс деловые качества и возможно лучшее (престижное) образование
- б. образование, деловые качества плюс личные связи
- в. личные связи (блат) плюс наличие вакансии

9. В российской модели менеджмента XXI века в рамках методики SWOT-анализа главные возможности дальнейшей прогрессивной эволюции связаны с:

- а. глобализационными процессами всемирного хозяйства и изначальным отрицанием в российской практике монокультурных моделей менеджмента
 - б. максимальной гибкостью руководителей всех рангов, творческим подходом к решению управленческих проблем, с ориентацией на гармонию в отношениях
 - в. авторитарной моделью гос.управления, правовыми аспектами и российской экономической стратегией
10. Перспективная модель российского менеджмента, ориентированная на долгосрочное развитие и опирающаяся на профессиональное управление, гуманитарный склад ума, умение работать в команде, творчество и гибкость менеджеров, может стать из утопии реальностью:
- а. никогда
 - б. если лидеры бизнеса перестроятся на демократически-коллегиальные подходы к управлению и руководству
 - в. если менеджеры сумеют «переиграть» систему гос.управления, привлечь на свою сторону широкие массы людей с помощью возросшего профессионализма (в том числе за счет реализации в полном объеме как «жестких», так и «мягких» управленческих технологий)
11. Управление по целям (или — управление посредством целеполагания) представляет собой:
- а. знание менеджерами основных критериев эффективного целеполагания и планирования и умение их использовать в практической деятельности
 - б. наиболее современную технику привлечения к процессу планирования и управления организацией каждого сотрудника, включая неуправленческий персонал
 - в. технику разработки целей и программ их реализации самим менеджером на основе бюджета орг.подразделения
12. Согласно подходу к руководству типа «управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Мутон:
- а. лидер должен быть в равной степени ориентирован на достижение цели и на потребности своих подчиненных
 - б. лидер должен преимущественно ориентироваться на порученное ему дело
 - в. лидер должен преимущественно ориентироваться на потребности своих подчиненных
 - г. следует всегда действовать в зависимости от сложившейся ситуации
13. Наиболее перспективным подходом к отношениям лидерства признается:
- а. теория икс

- б. теории игрек
- в. теория зет
- г. ни одна из них

14. Ситуативная модель руководства Ф. Фидлера исходит из того, что выбор оптимального стиля лидерства зависит от:

- а. характера взаимоотношений в трудовом коллективе
- б. структуры выполняемой работы
- в. должности лидера и степени его наделенностью властью
- г. всего вышеперечисленного
- д. не имеет четких критериев

15. Согласно современным взглядам на женский стиль лидерства, этот подход характеризуется:

- а. повышенным вниманием к межличностным аспектам взаимоотношений
- б. приоритетностью коллективного начала
- в. обеспечением властью и полномочиями ближайших сподвижников
- г. всем вышеперечисленным
- д. чрезмерной эмоциональностью при отсутствии рациональных начал

16. Главным инструментом осуществления контролирующей функции современного менеджера является:

- а. разработка бюджета
- б. обор и анализ отчетов сотрудников по выполнению ими своих производственных обязанностей
- в. личная оценка и наблюдения руководителя за тем, что происходит на его участке работ
- г. все вышеуказанное
- д. назначение информаторов из числа сотрудников подразделения, поставляющих всю необходимую информацию руководителю

17. Главными принципами, которые применяются в процессе контроля, являются:

- а. принцип поиска расхождения и принцип исключения
- б. принцип скалярной цепи и принцип единоначалия
- в. принцип исключения и принцип размаха (масштаба) контроля

18. Делегирование полномочий в современной организации должно осуществляться на основе:

- а. заданных стандартов качества
- б. разъяснения сотрудникам, что именно они должны сделать, на основе их интересов и профессиональной компетенции
- в. передачи полномочий и ответственности на все задание целиком
- г. всего вышеперечисленного

- д. в условиях информационной экономики делегирование должно быть признано неприемлемой техникой управления
19. С точки зрения глобального бизнеса XXI-го века и на перспективу наиболее оптимальной и перспективной орг.структурой сегодня признается:
- а. матричная
 - б. гетерархия
 - в. функциональная
 - г. продуктовая
20. Основными условиями для оптимальной реализации матричной орг.структуры являются:
- а. высокая степень определенности окружающей среды, рутинная технология, крупные размеры производства
 - б. неопределенная окружающая среда, рутинная технология, средние размеры производства
 - в. высоконеопределенная окружающая среда, нерутинная технология со многими взаимозависимостями, средние размеры производства, несколько производственных линий
21. Для современной техники эффективного осуществления деловых коммуникаций характерно:
- а. осуществление процесса коммуникации с точки зрения получателя информации
 - б. анализ на основе обратной связи
 - в. использование умения слушать активно и профессионально
 - г. преодоление возникавших препятствий
 - д. все вышеуказанное
22. Главными правилами профессионального делового общения являются:
- а. стремление успеть охватить максимальные объемы возникающих проблем
 - б. быть терпеливым, внимательно слушать, уточнять свое понимание сути проблемы; переспрашивать, правильно ли Вы поняли собеседника
 - в. главное — это моя собственная (как менеджера) оценка происходящего
23. Чтобы обеспечить максимальную эффективность процесса деловых коммуникаций, следует, в первую очередь:
- а. все разъяснить собеседнику и убедиться, что он Вас понимает
 - б. главное — это самому дать полную информацию
 - в. говорить просто; убеждаться, что собеседник Вас хорошо понимает, а также что и Вы сами его хорошо понимаете
24. С точки зрения восприятия делового сообщения главный фактор — это:

- а. собственно информация, слова
 - б. тон голоса, его выражение
 - в. выражение лица, его смена, а также тон голоса, выражение
25. Согласно теории иерархии потребностей А. Маслоу, люди стремятся, в первую очередь, к:
- а. удовлетворению потребностей более низкого порядка, лишь затем переходя к потребностям высшего уровня
 - б. удовлетворению потребностей более высокого уровня
 - в. одновременному удовлетворению потребностей более низкого и более высокого порядка
26. Согласно теории ожидания В. Врума, личная мотивация индивидуума напрямую зависит от:
- а. того значения, которое он придает ожидаемому результату своего производственного поведения в организации
 - б. ощущения индивидуумом вероятности того, что его производственное поведение приведет к ожидаемым последствиям
 - в. кумулятивного эффекта от пунктов а. и б.
27. Согласно взглядам Б. Скиннера, руководитель может воздействовать на своих подчиненных в нужном ему направлении через:
- а. управление последствиями
 - б. закрепление нужной ему модели поведения
 - в. наказания
 - г. все вышеперечисленное
28. С точки зрения современной практики управления бизнесом среди стилей руководства и лидерства преобладает:
- а. авторитарный стиль
 - б. демократический стиль
 - в. в духе свободного предпринимательства (невмешательства в дела подчиненных)
 - г. не преобладает ни один из перечисленных стилей — его выбор определяется каждой конкретной ситуацией и задачами, стоящими перед менеджером определенного ранга, а также уровнем квалификации подчиненных ему сотрудников.

**Вариант вопросов к итоговой аттестации
по курсу «Прикладной менеджмент»**

1. Сущность менеджмента как науки и прикладной дисциплины информационной эпохи
2. Ф. Тейлор и научный менеджмент: основные принципы и подходы
3. А. Файоль и административная школа менеджмента: основные принципы и подходы

4. Э. Мэйо и школа человеческих отношений: основные принципы и подходы
5. Характерные личностные особенности, права и обязанности современного менеджмента
6. Основные профессиональные навыки современного менеджера
7. Основные функции современного менеджера
8. Характерные особенности, преимущества и недостатки американской (западноевропейской) системы управления организацией и персоналом
9. Характерные особенности, преимущества и недостатки японской системы управления организацией и персоналом
10. Характерные особенности, преимущества и недостатки китайской системы управления организацией и персоналом
11. Характерные особенности, преимущества и недостатки российской модели менеджмента в условиях переходной экономики
12. Техника SWOT-анализа, ее сущность и возможность применения на практике
13. Сущность лидерства и основные лидерские качества современного руководителя
14. Традиционные концепции лидерства и возможности их практического применения
15. Современные концепции лидерства и возможности их практического применения
16. Концепции ситуационного лидерства и возможности их практического применения
17. Управленческие механизмы организации контроля и координации деятельности
18. Анализ основных ошибок в процессе организации контроля
19. Методика определения уровня субъективного контроля и возможности ее применения на практике
20. Функция организации современного менеджера и условия ее оптимальной реализации
21. Централизованные и децентрализованные системы управления, их преимущества и недостатки
22. Сущность основных видов организационных структур и их специфика
23. Правила и условия эффективного делегирования полномочий
24. Планирование как функция современного менеджера
25. Функция мотивации в деятельности современного менеджера

Темы дипломных / курсовых проектов и рефератов

1. Становление и эволюция современной парадигмы менеджмента в условиях информационной экономики.
2. Исторические особенности становления менеджмента как науки и практической дисциплины.
3. Исследование проблем становления и развития российского менеджмента — теория и практика.
4. Российский менеджмент: проблемы использования мирового опыта (теоретический и практический аспекты).
5. Анализ особенностей управления трудовыми ресурсами информационной эпохи.
6. Сопоставительный анализ принципов западного, японского и китайского подходов к управлению современной организацией и персоналом.
7. Международный менеджмент в современной системе координат (мировой опыт и российские особенности).
8. Анализ особенностей управления современной российской организацией и ее персоналом (на конкретном примере — гос. учреждения либо компании).
9. Стратегическое планирование человеческих ресурсов современной организации.
10. Проблемы разработки оптимального дизайна современной организации.
11. Стратегия повышения конкурентоспособности фирм в условиях информационной экономики.
12. Стратегическое управление организацией на современном этапе.
13. Управление организационной культурой современной фирмы — формирование концепции и ее реализация.
14. Этика бизнеса и социальная ответственность в условиях информационного общества.
15. Категория нравственности как основа этики предпринимательства.
16. Лидерство как основополагающая функциональная роль современного менеджера и ее реализация в практической деятельности.
17. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство.
18. Управление процессом деловых коммуникаций в современной организации: пути обеспечения максимальной эффективности.
19. Современная парадигма управления мотивацией: оптимизация подхода.
20. Управление деловыми конфликтами и сдвигами в современной организации.

21. Управление переговорами: оптимизация процесса (теоретический и практический аспекты).
22. Анализ принципов рационального управления карьерой: научный и практический подход.
23. Оптимизация подхода к трудоустройству в условиях переходной экономики.
24. Управление рабочим временем и его роль в обеспечении высокоэффективного труда индивидуума в современной организации.
25. Анализ процесса принятия эффективных управленческих решений и разрешения проблем.
26. Осуществление профессионального контроля как основополагающая функция современного менеджера.
27. Управление индивидуальными и организационными стрессами в современной фирме.
28. Цели и задачи подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления — мировой стандарт и российская специфика.
29. Социально-психологический профиль профессии. Управляющий (менеджер) и администратор (чиновник госаппарата, госслужащий) — общее и особенное.
30. Управленческая парадигма двадцать первого века — теория и практика экономического менеджмента.
31. Содержание и логика развития систем управления. Специфика менеджмента информационной эпохи.
32. Сущностные характеристики и особенности современного менеджмента.
33. Характеристика национальных систем управления и возможности их оптимизации.
34. Российская модель менеджмента, ее становление и специфика.
35. Стратегические аспекты управления и процесс целеполагания.
36. Управление проектированием и типы современных организаций.
37. Организация процесса профессионального контроля.
38. Принятие эффективных управленческих решений, пути оптимизации, противоречия и ограничители.

Об авторе

ИГНАЦКАЯ МАРИНА АНАТОЛЬЕВНА

профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета гуманитарных и социальных наук Российского университета дружбы народов. Выпускница Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (1980 г.), кандидат экономических наук (1984 г.), доктор экономических наук (2004 г.). Специализируется в области экономики и менеджмента (мировое хозяйство, прикладной менеджмент, инновационное управление человеческими ресурсами / «мягкие» управленческие технологии).

Стажировалась, преподавала и занималась консалтингом в Йоркском Университете (Торонто, Канада), Амстердамском летнем Университете (Амстердам, Нидерланды), Университете Джорджа Вашингтона (Вашингтон, США) и Сорбонне (Париж, Франция).

Автор более 100 научных трудов, в том числе монографий «Новая экономика: опыт структурно-функционального анализа», 2005, «Структурно-функциональный анализ новой экономики», 2002, ряда учебных пособий («Психология управления и организационное поведение», 2005; «Современный менеджмент: принципы и практика», 2000; «Современная экономика», 1998 и др.), а также многих научных статей по проблемам мировой экономики и современного менеджмента, опубликованных на русском, английском и японском языках.

Контактные телефоны:

р. 434-2112

моб. 8-903-566-7774