

УДК 65  
ББК 65.291.212  
У 67

Авторы-составители: Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент;  
Е. В. Глушакова, ассистент

Рецензенты: Е. М. Карпенко, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой менеджмента Гомельского  
государственного технического университета  
им. П. О. Сухого;  
В. С. Коржов, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 4 от 24 апреля 2011 г.

У 67                    **Управление** организацией : практикум для студентов специальности 1-26 03 01 «Управление информационными ресурсами» / авт.-сост. : Л. К. Климович, Е. В. Глушакова. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2012. – 132 с.  
ISBN 978-985-461-944-6

УДК 65  
ББК 65.291.212

ISBN 978-985-461-944-6

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2012

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Значение организации управления как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления мировой конкуренции.

Дисциплина «Управление организацией» отражает важнейшие теоретические аспекты управления организацией. В ней излагается и характеризуется понятийный аппарат управления организацией, позволяющий ознакомить студентов с основными теоретическими положениями, сущностью, типами организаций, целями, миссией, средой деятельности, механизмом функционирования.

*Целями* изучения дисциплины являются получение студентами общих представлений и знаний о системе управления организацией, а также формирование навыков и умений использования инструментов и методов управления.

К *задачам* дисциплины относится следующее:

- приобретение умений и навыков управленческой деятельности;
- изучение основополагающих теорий менеджмента организации;
- освоение системного характера управления;
- изучение организационных структур аппарата управления;
- приобретение опыта коллективной работы при проведении деловых игр и тренингов;
- изучение дисциплины с учетом прогрессивного отечественного и мирового опыта.

После изучения данной дисциплины студент должен *знать* следующее:

- основные положения теории организации;
- виды современных организаций;
- эталонные стратегии организации;
- законы функционирования и развития организаций;
- механизм формирования целей организации;
- механизм управления организацией;
- сущность деятельности руководителя организации;
- современные требования к компетенции и личностным качествам руководителя.

После изучения данной дисциплины студент должен *уметь* следующее:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;

- анализировать и развивать организационную культуру;
- разрабатывать механизмы предотвращения и разрешение организационных конфликтов;
- анализировать и проектировать организационную структуру;
- определять тенденции развития организации и ее внешней среды;
- разрабатывать планы деятельности организации;
- организовывать и мотивировать деятельность персонала;
- выработать и оценивать эффективность управленческих решений.

Методика преподавания дисциплины строится на сочетании лекций с активными формами обучения и самостоятельной работой студентов, такими как семинары и дискуссии, деловые игры, тестирование, тренинги, кейс-методы, собеседование с преподавателем, групповые и индивидуальные консультации.

В процессе преподавания дисциплины необходимо выработать у студентов такие профессиональные качества, как тактичность, сознательное отношение к выполнению заданий, чувство ответственности за порученное дело, а также уважительное отношение к национальным традициям, общечеловеческим ценностям.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов			
	всего	в том числе		
		лекции	практические занятия	семинарские занятия
1. Теория организации	4	2	2	
2. Эволюция организационных форм и принципов	4	2	2	
3. Традиционная и новая организации	4	2	2	
4. Организационно-управленческие концепции	4	2		2
5. Понятие организации	4	2		2
6. Виды организаций	4	2		2
7. Система управления организацией	4	2	2	
8. Внешняя и внутренняя среда организации	4	2	2	
9. Цели организации	4	2	2	
10. Программно-целевое управление организацией	4	2		2
11. Законы функционирования и развития организации	4	2		2
12. Принципы управления организацией	4	2		2
13. Методы управления	8	4	2	2
14. Классические и современные функции управления	8	4	2	2
15. Организация как структура и процесс	4	2	2	
<i>Итого 5 семестр</i>	<i>68</i>	<i>34</i>	<i>18</i>	<i>16</i>
16. Организационные структуры управления: современные тенденции	4	2	2	
17. Стратегии организации	4	2	2	
18. Интеллектуализация управленческих процессов	4	2	2	
19. Управленческие решения	4	2		2
20. Коммуникационные процессы и структуры	4	2		2
21. Конфликты в организации	4	2		2
22. Организационная культура	4	2	2	
23. Ресурсы организации	4	2	2	
24. Знания как организационный ресурс	4	2	2	

## Окончание

Тема	Количество аудиторных часов			
	всего	в том числе		
		лекции	практические занятия	семинарские занятия
25. Руководитель организации. Деятельность руководителя	4	2		2
26. Стиливые особенности руководства	4	2		2
27. Компетенция и качества руководителя	4	2		2
28. Деловое общение	4	2		2
29. Модель современного руководства	4	2	2	
30. Оценка управленческого труда	6	2	4	
<i>Итого 6 семестр</i>	<i>62</i>	<i>30</i>	<i>18</i>	<i>14</i>
<b>ВСЕГО</b>	<i>130</i>	<i>64</i>	<i>36</i>	<i>30</i>

## **ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

### **Тема 1. Теория организации**

#### *План*

1. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление».
2. Теория управления, предмет науки управления, методология и основные методы управленческой теории.
3. Подходы к науке управления организацией.
4. Современные подходы к теории организации.

*Литература:* [1]–[34].

#### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите методологию и основные методы управленческой науки.
2. Изучите подходы к науке управления организацией.
3. Рассмотрите формирование новых научных концепций теории организации.

## Задания

**Задание 1.** Охарактеризуйте взаимосвязь науки «Теория организации» с другими науками по элементам, указанным на рисунке 1.



Рисунок 1 – Теория организации в системе наук

**Задание 2.** Охарактеризуйте основные отличительные и идентичные особенности понятий «менеджмент», «управление», «государственное управление». Результаты анализа запишите по форме таблицы 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика понятий «менеджмент», «управление», «государственное управление»

Отличительные и идентичные особенности	Менеджмент	Управление	Государственное управление
Цель			
Объект, субъект управления			
Уровень управления			

Окончание таблицы 1

Отличительные и идентичные особенности	Менеджмент	Управление	Государственное управление
Применение методов управления			
Применение функций			
Принципы управления			
Широта охвата			
Т. д.			

## **Тема 2. Эволюция организационных форм и принципов**

### *План*

1. Классическая теория организации.
2. Теория организации А. Файоля.
3. Бюрократическая теория организации М. Вебера.
4. Эффективная организация Лайкерта и теория Гласиера.
5. Теория организационного потенциала.

Л.: [1]–[34].

### *Постулаты менеджмента*

1. Если у Вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а Вы не привлекаете их к совместному принятию решений, Вы понапрасну теряете свое собственное время.

2. Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они Вас удивят (Макгрегор).

3. Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять (Форд старший).

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите разнообразие современных организационных форм.
2. Изучите модель механистической конструкции организации; модель организации как коллектива, сформированного по принципу раз-

деления труда; модель организации по принципу сложной иерархической системы; модель глобальной организации.

3. Рассмотрите организационные формы зарубежных стран.

### Задания

**Задание 1.** Рассмотрите основные этапы эволюции организационных форм и принципов, охарактеризуйте базовые концепции согласно периодам формирования теории и практики менеджмента. Результаты анализа запишите по форме таблицы 2 (см. рисунок 2).

Таблица 2 – Характеристика этапов эволюции организационных форм и принципов

Этап эволюции менеджмента	Представители	Концепции
1900 г.		
И т. д.		



Рисунок 2 – Хронология развития менеджмента как науки



**Задание 2.** Проанализируйте теорию Гласиера с практической точки зрения (рисунок 3).

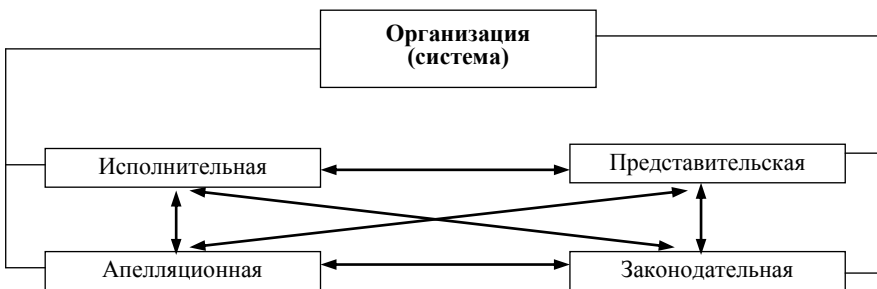


Рисунок 3 – Подсистемы организации

### Тема 3. Традиционная и новая организации

#### *План*

1. Перспективные направления развития организаций.
2. Основные свойства построения современных организаций.
3. Развитие стратегии изменения организаций.
4. Виды новых организаций.

Л.: [1]– [34].

#### *Постулаты менеджмента*

1. Иной бесполезен в первом ряду, но во втором блистает (Вольтер, 1694–1774).
2. Вы не сможете ничего добиться, пока у Вас не будет чего-то захватывающего.
3. Если увидишь лицо без улыбки, улыбнись сам.
4. Рабочий – это источник идей, а не просто пара действующих рук.

#### *Контрольные задания*

1. Изучите изменение взглядов на сущность и структуру организации.

2. Рассмотрите основные тенденции в изменении организаций.
3. Рассмотрите систему взглядов на управление организациями зарубежных стран.

### Задания

**Задание 1.** Проанализируйте эволюционное изменение организаций по следующей схеме (рисунок 4). Приведите примеры функционирования и тенденции развития организаций в отечественной и зарубежной практике.

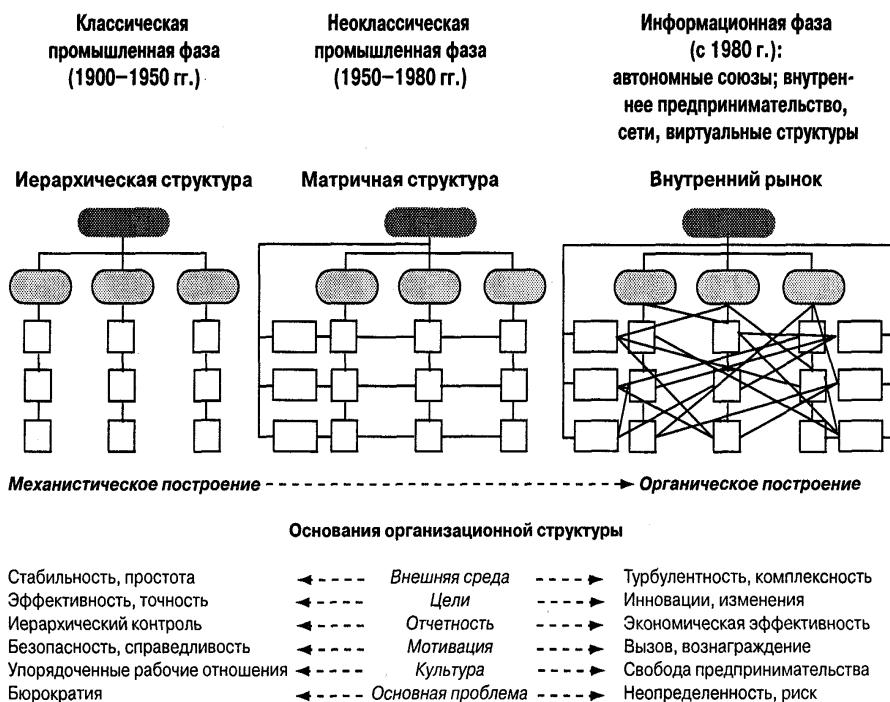


Рисунок 4 – Эволюция организации

**Задание 2.** Проанализируйте сопоставление характеристик организации классического и нового типов управления (таблица 3).

Таблица 3 – Характеристика типов организаций

Классическая организация	Организация нового типа
1. Процесс руководства не предполагает доверия и ответственности руководителей и подчиненных. Подчиненные не свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые не считаются с их идеями и мнениями	1. Процесс руководства предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями
2. Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций; неблагоприятное отношение к организации, превалируют связи наемных работников	2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и ее целям благосклонное
3. Процесс коммуникации таков, что информация поступает сверху вниз, имеет тенденцию к искажению, неточности и рассматривается подчиненными с подозрением	3. Процесс коммуникации таков, что информация свободно перемещается по всей организации – вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
4. Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный; подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений	4. Процесс взаимодействия открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
5. Процесс принятия решений происходит только в верхних звеньях организации, он относительно централизован	5. Процесс принятия решений происходит на всех уровнях управления путем группового участия; он относительно децентрализован
6. Процесс постановки целей сосредоточен в верхних звеньях организации и не стимулирует групповое участие	6. Процесс постановки целей побуждает к групповому участию
7. Процесс контроля централизован, упор делается на порицании за ошибки	7. Процесс контроля расплывчен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
8. Цели производства низки, руководители ведут их пассивный поиск и ничего не предпринимают для развития человеческих ресурсов организации	8. Цели производства высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов

#### Тема 4. Организационно-управленческие концепции

##### *План*

1. Развитие производительных сил и управления.
2. Вклад научной и административной школ в современную теорию управления.

3. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в современную теорию управления.

4. Содержание и этапы развития процессного подхода. Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления.

Л.: [1]–[34].

### ***Постулаты менеджмента***

1. Никогда не вступайте в дело, если Вы не знаете, как его вести.

2. Плохой руководитель знает, что надо сделать. А хороший – показывает, как это сделать.

3. Противник, ищущий Ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть (Леонардо да Винчи).

### ***Контрольные задания***

1. Рассмотрите традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности информационного общества.

2. Изучите задачи прагматической школы; концепции социальной школы и этапы развития социальной ответственности.

3. Рассмотрите концепцию управления по целям; теорию «Z»; особенности реинжиниринга бизнес-процессов.

### ***Задания***

**Задание 1.** Рассмотрите основные этапы становления и развития организационно-управленческих концепций менеджмента и управления, дайте сравнительную характеристику. Результаты анализа запишите по форме таблицы 4.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика организационно-управленческих концепций

Этапы	Менеджмент		Управление	
	Представители	Концепции	Представители	Концепции

**Задание 2.** Рассмотрите взаимосвязь основных факторов развития организации по модели «7S» (рисунок 5). Укажите, каким образом данные факторы влияют на эффективность управления.

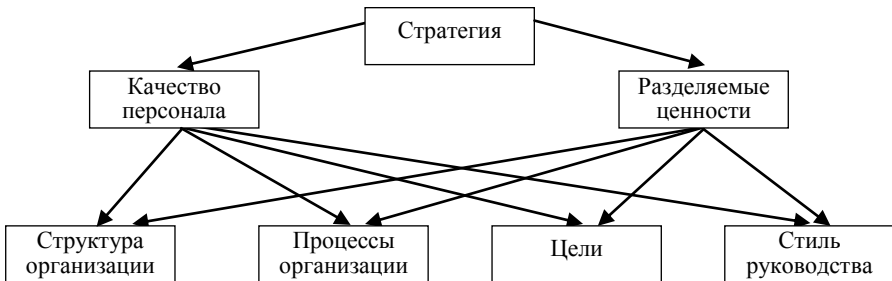


Рисунок 5 – Модель «7S»

## Тема 5. Понятие организации

### *План*

1. Организации и их роль в современном мире.
2. Общие характеристики организаций.
3. Составляющие успешной деятельности организаций.
4. Жизненный цикл организации и управление им.

Л.: [1]–[34].

### *Постулаты менеджмента*

1. Критикуя, критикуй мнение, а не его автора.
2. Кто хочет работать – ищет «средства», кто не хочет – «причины» (С. П. Королев).
3. Мы столько можем, сколько знаем. Знание – сила (Френсис Бэкон, английский философ).
4. Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках (принцип американской автомобильной компании «Дженерал Моторс»).

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите природу и сущность организаций; понятие организации.

2. Изучите параметры организации.
3. Рассмотрите отличительные особенности организаций различного типа.
4. Проанализируйте сущность организации как субъекта экономики и объекта управления.

### *Задание*

Дайте характеристику этапам жизненного цикла организации по схеме (рисунок 6). Укажите, какие управленческие решения должны приниматься на каждом из них; на каком этапе необходимо перейти на новую S-образную кривую для того, чтобы организация не пришла к стадии упадка; какая схематическая модель получится в данном случае.

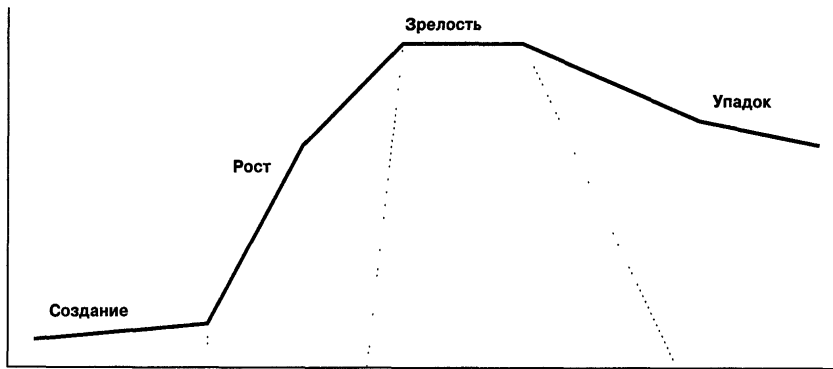


Рисунок 6 – Жизненный цикл организации

## **Тема 6. Виды организаций**

### *План*

1. Критерии классификации организаций.
2. Интеграция организаций. Объединения, сети, союзы как объекты управления.
3. Регистрация организаций.

Л.: [1]–[34].

## *Контрольные задания*

1. Рассмотрите характерные черты производственно-коммерческих организаций.
2. Изучите организации государственной и частной форм собственности.
3. Проанализируйте особенности управления коммерческими и некоммерческими организациями.
4. Отметьте экономико-правовую характеристику организаций.

### *Задание*

Рассмотрите особенности управления организациями различного типа по основным элементам в стабильных условиях и в условиях динамически меняющейся внешней среды (таблица 5).

Таблица 5 – **Направления изменений организаций**

Элементы организации управления	Основные характеристики	
	в условиях стабильной среды	в условиях динамичной среды
Главная цель	Выполнение заданий	Обеспечение необходимого уровня прибыли за счет удовлетворения запросов и нужд покупателей
Основная задача	Увеличение объема выпуска продукции	Изменение объема выпуска продукции и ее потребительских свойств в соответствии с изменениями рыночного спроса
Стратегия	Пассивная, выжидающая – «сбыть, что произведено»	Активная, с элементами обособованного риска – «производить, что можно сбыть»
Оценка результатов	По степени точности выполнения заданий	По положению предприятия на рынке относительно конкурентов
Тип организационной структуры	Механистическая, формализованная	Адаптивная (вид структуры определяется в зависимости от условий деятельности предприятия)
Решения по управлению предприятием	Главным образом оперативные (принимаются по ходу возникновения проблем)	Главным образом перспективные (носят стратегический характер и выбираются на основе оценки альтернативных действий)

Окончание таблицы 5

Элементы организации управления	Основные характеристики	
	в условиях стабильной среды	в условиях динамичной среды
Стимулирование	В зависимости от выполнения задания	В зависимости от достигнутых результатов
Стиль управления	Авторитарный	Демократический
Характер власти руководителя	«От должности»	В зависимости от личных и профессиональных качеств

## Тема 7. Система управления организацией

### *План*

1. Организационная система, виды, свойства.
2. Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития.
3. Составляющие развития системы управления организацией.

Л.: [1]–[34].

### *Постулаты менеджмента*

1. Поступай с другими так, как ты хотел бы, чтобы поступили с тобой.
2. Главное – не наказывать, а заставить действовать (А. П. Лукошин).
3. Если нет у человека данных, чтобы стать руководителем, его – учи не учи – не научишь (А. П. Лукошин).

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите характеристики организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая).



2. Рассмотрите особенности функционирования систем различного типа.

### *Задание*

Дайте характеристику двух подсистем управления (пирамидальной и плоской) (рисунок 7).

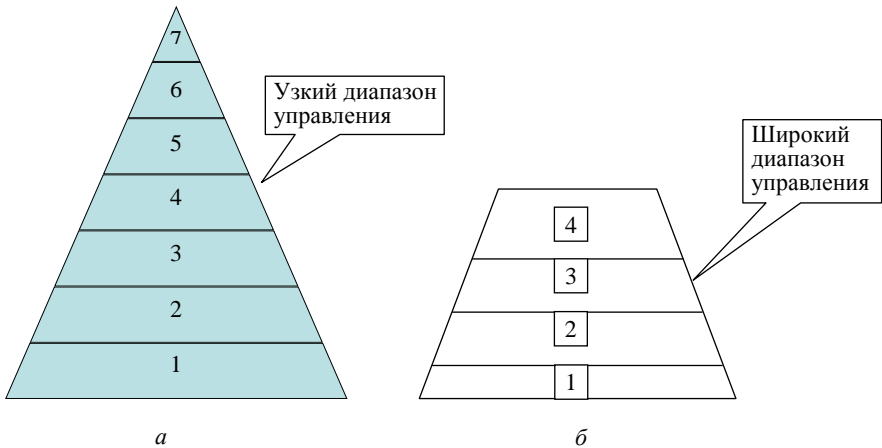


Рисунок 7 – Системы организации управления:  
*а* – пирамидальная; *б* – плоская

## **Тема 8. Внешняя и внутренняя среда организации**

### *План*

1. Внутренняя среда деятельности организации и ее компоненты.
2. Особенности управления внешней средой деятельности организации.
3. Факторы прямого и косвенного воздействий.
4. Методы оценки внутренней и внешней среды деятельности организации.

Л.: [1]–[34].

## Контрольные задания

1. Рассмотрите макро-, микросреду; внутреннюю, внешнюю среду деятельности организации.
2. Проанализируйте понятия «внутренняя среда» и «классификация элементов».
3. Изучите подходы к выделению параметров внутренней среды. Взаимосвязь внутренних элементов.
4. Рассмотрите понятия «внешняя среда» и «классификация элементов». Характеристики состояния внешней среды.
5. Рассмотрите особенности локальной, глобальной, международной среды деятельности.

## Задание

Проанализируйте влияние факторов микросреды на деятельность организации (рисунок 8). Проанализируйте сильные и слабые стороны известной Вам организации, возможности и угрозы со стороны данных факторов по методу SWOT-анализа.

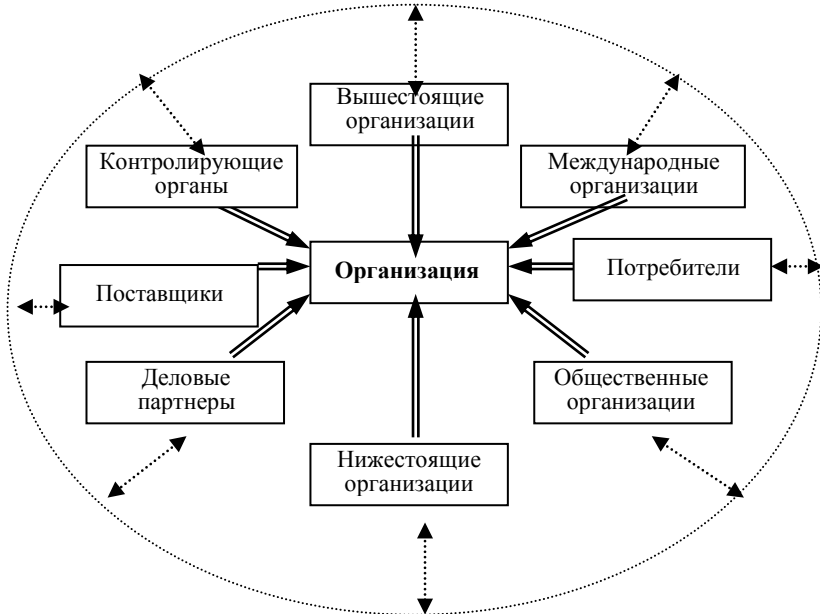


Рисунок 8 – Факторы микросреды

## Тема 9. Цели организации

### План

1. Сущность целей, их классификация.
2. Миссия организации и ее основные характеристики.
3. Формирование целей организации, построение «дерева целей».
4. Методика «управления по целям» (по результатам), достоинства и недостатки.

Л.: [1]–[34].

### Контрольные задания

1. Рассмотрите требования, предъявляемые к целям.
2. Изучите факторы, влияющие на систему целеполагания.
3. Рассмотрите содержание целей на основании программ и прогнозов социально-экономического развития Республики Беларусь.

### Задание

Постройте «дерево целей» на основе Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг. Учитывайте следующие признаки: вертикальный и горизонтальный срезы, период действия, широту охвата, содержание, направленность, источник возникновения. Схема построения дерева целей изображена на рисунке 9.

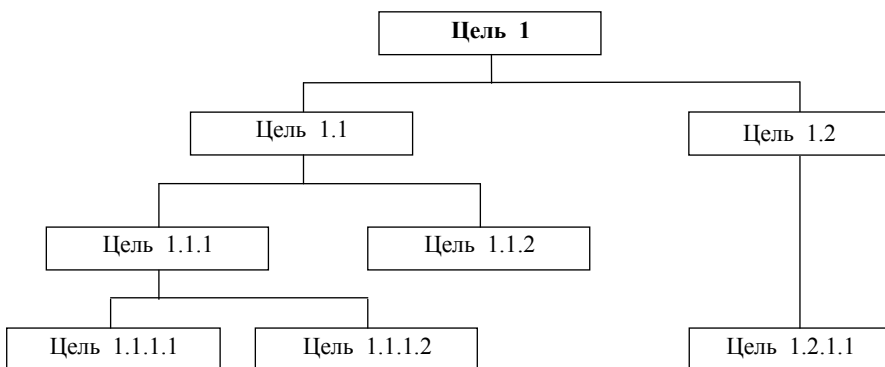


Рисунок 9 – Дерево целей

## **Тема 10. Программно-целевое управление организацией**

### *План*

1. Сущность программно-целевого управления на макро-, микро-уровне.
2. Программно-целевое управление в системе управления государством и организацией.
3. Современные технологии, применяемые при программно-целевом управлении.

*Л.:* [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите влияние программно-целевого управления на систему управления организацией.
2. Проанализируйте соотношение проектного и программно-целевого управления.
3. Рассмотрите влияние программно-целевого управления на систему управления организацией.

### *Задание*

Изучите и проанализируйте Национальную стратегию устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г., Комплексный прогноз научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2006–2025 гг., Программу социально-экономического развития Республики Беларусь как основу программно-целевого управления.

## **Тема 11. Законы функционирования и развития организации**

### *План*

1. Зависимости, присутствующие в жизнедеятельности организации.
2. Понятие закона. Законы управления, их виды.
3. Закон синергии, самосохранения, развития, информационной упорядоченности, пропорциональности, параллельности, композиции.

*Л.:* [1]–[34].

## ***Постулаты менеджмента***

1. Управлять – это значит:
  - а) предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий;
  - б) организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;
  - в) распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия;
  - г) согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;
  - д) контролировать – наблюдать, чтобы все проходило согласно установленным правилам и распоряжениям (А. Файоль).
2. Все управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей (Ли Якокка).
3. Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей (Ли Якокка).

## ***Контрольные задания***

1. Рассмотрите философское и научное толкование закона; сочетание законов философии и управления.
2. Изучите основные свойства и применение законов в системе управления организацией.
3. Отметьте роль законов в жизнедеятельности организации.

## ***Задание***

Дайте характеристику законов управления, оформив результаты в виде таблицы 6.

Таблица 6 – **Законы управления**

Наименование закона	Характеристика	Область применения в управлении современными организациями

## Тема 12. Принципы управления организацией

### *План*

1. Сущность принципов управления.
2. Общие и структурно-функциональные принципы.
3. Современные принципы менеджмента.
4. Значение принципов в системе управления организацией.

Л.: [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите классические принципы управления.
2. Изучите принципы, определяющие взаимоотношения в коллективе; принципы, способствующие формированию личности менеджера; принципы предпринимательства.

### *Задание*

Рассмотрите изменение принципов управления в контексте эволюционного развития государства. Отметьте факторы, повлиявшие на их изменение. Результаты анализа запишите по форме таблицы 7.

Таблица 7 – Эволюция принципов управления

Наименование принципа управления	Период действия	Факторы
Плановость		
Иерархичность		
Централизм		
Единоначалие		
Коллегиальность		
И т. д.		

## Тема 13. Методы управления

### *План*

1. Научные методы и методы управления.
2. Сущность экономических методов.
3. Значение организационно-распорядительных методов для процесса управления.
4. Необходимость социально-психологических методов.
5. Сущность правовых методов.

Л.: [1]–[34].

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Изучите классификацию методов управления.
2. Рассмотрите особенности административного управления.
3. Воздействие методов на систему и на процесс принятия управленческих решений.
4. Изучите законы социально-психологического развития как основу социально-психологических методов.
5. Рассмотрите социальные методы менеджмента.
6. Рассмотрите психологические методы менеджмента.
7. Рассмотрите преимущества и недостатки методов управления.
8. Место методов управления в системе управления организацией.

### *Задание*

Рассмотрите применение методов управления, учитывая три группы интересов (личностные, коллективные, государственные). Результаты представьте по форме таблицы 8.

Таблица 8 – Распределение методов управления по группам интересов

Группа интересов	Наименование метода	Применение метода
Личностные		
Коллективные		
Государственные		

## Тема 14. Классические и современные функции управления

### *План*

1. Основное содержание и взаимосвязь функций управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

2. Основное содержание функциональных процессов управления: управление производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

3. Функция, процесс и структура планирования.

4. Основные задачи и компоненты функции организации.

5. Особенности функции мотивации.

6. Упреждающий и результирующий контроль.

Л.: [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите функцию планирования (глубина планирования; основные этапы планирования; принципы планирования; стратегическое планирование; оперативное планирование; система планов).

2. Рассмотрите функцию организации и проектирование работы. Этапы проектирования работы: анализ работы, параметры работы, технология выполнения работы, восприятие содержания работы. Методы и модели проектирования работы. Выбор модели проектирования работы.

3. Изучите требования к механизму мотивации. Регуляторы и мотивы. Основные методы мотивации труда. Теория постановки целей. Концепция партисипативного управления. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

4. Рассмотрите задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля. Этапы реализации контроля. Принципы и эффективность контроля.

### *Задания*

**Задание 1.** Разработайте план деятельности коммерческой организации на основе схемы, изображенной на рисунке 10.

**Задание 2.** Рассмотрите и дайте характеристику процессу мотивации известной Вам организации, используя модель, изображенную на рисунке 11.





Рисунок 10 – Алгоритм процесса планирования

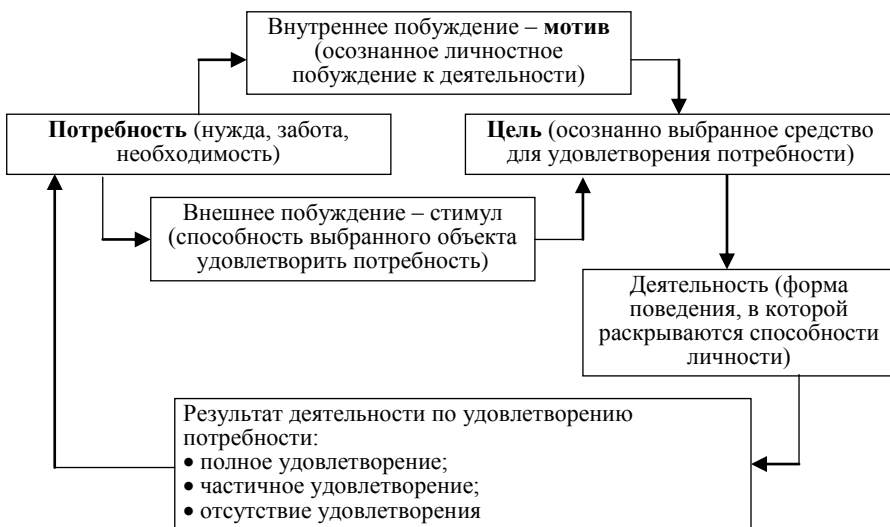


Рисунок 11 – Модель мотивации

## **Тема 15. Организация как структура и процесс**

### *План*

1. Ситуационные факторы проектирования организации.
2. Организационное, социальное, техническое проектирование организаций.
3. Организация как структура и функция управления.
4. Элементы проектирования организации.

*Л.:* [1]–[34].

### *Постулаты менеджмента*

1. Величие великого человека обнаруживается в том, как он обращается с маленькими людьми (Томас Карлейль).
2. Кто умеет – работает, кто не умеет – учит других, кто не может учить – управляет, кто не умет управлять – правит (закон Х. Л. Менкена).
3. Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу (Т. Питерс, Р. Уотермен).

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите ситуационные факторы проектирования организации (технология работ, стратегический выбор, поведение работника).
2. Рассмотрите организационное, социальное, техническое проектирование организаций.
3. Рассмотрите организацию как структуру и функцию управления.

### *Задания*

**Задание 1.** Проанализируйте элементы проектирования организации: разделение труда и специализацию, департаментизацию и кооперацию, связи и координацию, масштаб управляемости и контроля, иерархию и звенность, распределение прав и ответственности, централизацию и децентрализацию, дифференциацию, интеграцию, используя схему, изображенную на рисунке 12.

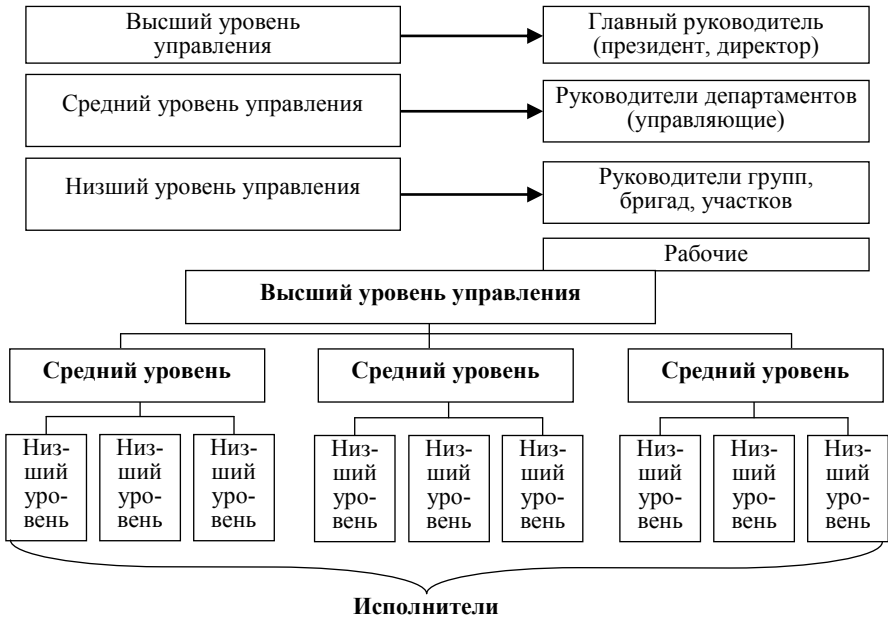


Рисунок 12 – Элементы проектирования организации

**Задание 2.** Проанализируйте факторы, влияющие на проектирование организационной структуры управления известной Вам организации (рисунок 13).



Рисунок 13 – Ситуационные факторы проектирования организаций

## **Тема 16. Организационные структуры управления: современные тенденции**

### *План*

1. Основные типы организационных структур.
2. Линейно-функциональная структура. Дивизиональная структура. Матричная структура.
3. Классификация организационных структур по наличию и преобладанию связей.
4. Эхдократическая организация. Многомерная организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партиципативная организация.

*Л.:* [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите конфигурационный подход к классификации структур.
2. Рассмотрите порядок построения и реорганизации структур.
3. Рассмотрите классы структур, их характеристики.
4. Изучите достоинства и недостатки структур различного типа.

### *Задания*

**Задание 1.** Проанализируйте современные тенденции развития организаций на основании схемы, изображенной на рисунке 14.



Рисунок 14 – Тенденции развития организаций

**Задание 2.** Приведите примеры многомерных организаций, действующих в экономической системе Республики Беларусь, на основании схемы, изображенной на рисунке 15.



Рисунок 15 – Основа многомерной организации

## **Тема 17. Стратегии организации**

### ***План***

1. Базовые стратегии конкуренции.
2. Стратегия предприятий различных отраслей.
3. Стратегии организационного, технического и социального развития организации.
4. Стратегия повышения качества. Стратегии ценообразования и ресурсосбережения.
5. Стратегия совершенствования управления персоналом.

*Л.:* [1]–[34].

### ***Контрольные задания***

1. Рассмотрите роль и задачи менеджеров по разработке стратегии.
2. Выявите зависимость стиля стратегического управления от ситуационных переменных.
3. Изучите прогнозирование организационно-технического уровня производства на примере организаций Республики Беларусь.
4. Рассмотрите развитие организационной и производственной структур организации.
5. Выявите основы формирования технической и социальной политики фирмы.

### ***Задание***

Охарактеризуйте взаимосвязь стратегического управления и стратегического планирования на макро- и микроуровне, используя схему, изображенную на рисунке 16.

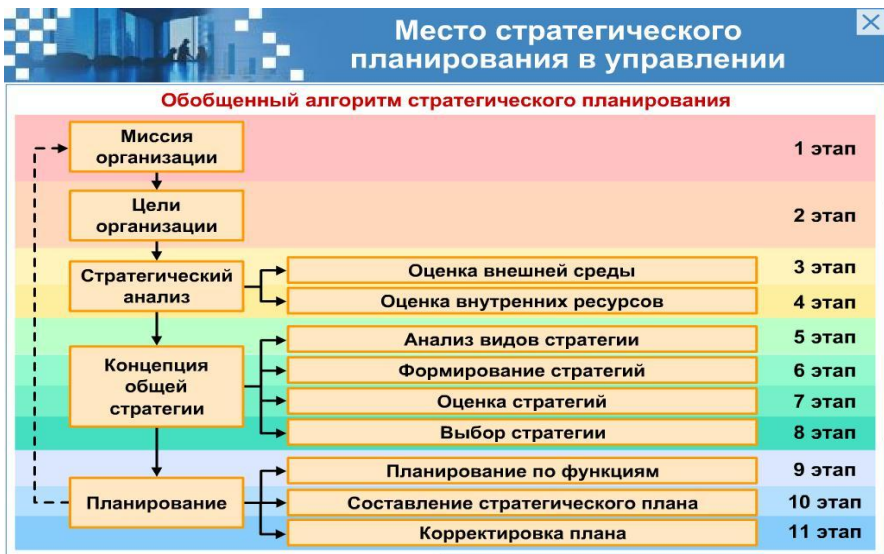


Рисунок 16 – Стратегическое управление

## Тема 18. Интеллектуализация управленческих процессов

### *План*

1. Понятие управленческих процессов, их классификация.
2. Правовая охрана интеллектуальной собственности.
3. Процедура и методы оценки интеллектуальной собственности.
4. Управление интеллектуальной собственностью организации.

Л.: [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Проанализируйте управленческие процессы в новых экономических условиях.
2. Рассмотрите виды интеллектуальной собственности.
3. Изучите особенности правовой охраны программ для ЭВМ и баз данных.
4. Рассмотрите особенности интеллектуализации управленческих процессов.

## Тема 19. Управленческие решения

### *План*

1. Сущность управленческих решений, их классификация.
2. Поведенческие модели принятия решений.
3. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.
4. Методы оптимизации управленческих решений.

Л.: [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите рациональную организацию процесса принятия управленческих решений.
2. Изучите подходы к участию в принятии решений.
3. Проанализируйте факторы, оказывающие влияние на принятие решений.
4. Рассмотрите основные требования, предъявляемые к решению.

### *Задания*

**Задание 1.** Рассмотрите и проанализируйте этапы процесса принятия управленческих решений на примере известной Вам организации (рисунок 17).

**Задание 2.** *Цели задания:* разработка алгоритма решения управленческих проблем; приобретение практики в коллективной выработке решений.

*Правила выполнения.* На бланке участник игры обозначает очередность действий при решении проблем, начиная с первого по восемнадцатое (таблица 9). То же самое необходимо провести и при групповой оценке, сравнить с оценкой эксперта.

Время решения: индивидуально – 30 мин, коллективно – 30 мин.

Каждая ошибка равна разнице между оценкой эксперта и индивидуальной (групповой) оценкой. Время работы эквивалентно очкам из расчета 1 мин = 3 очкам. Одна ошибка в решении задачи дает одно очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков.



Например, при сравнении результатов двух играющих получаем, что первый затратил 15 мин и допустил суммарную ошибку 18, а второй – 10 мин и суммарная ошибка – 22. За основу расчета принимаем 10 мин.

Тогда первый игрок набрал 33 очка ( $18 + (15 - 10) \cdot 3$ ), а второй – 22 очка.

Выиграл второй. Аналогично сравнивается групповая работа. Каждое нарушение правил штрафуетя двумя очками.

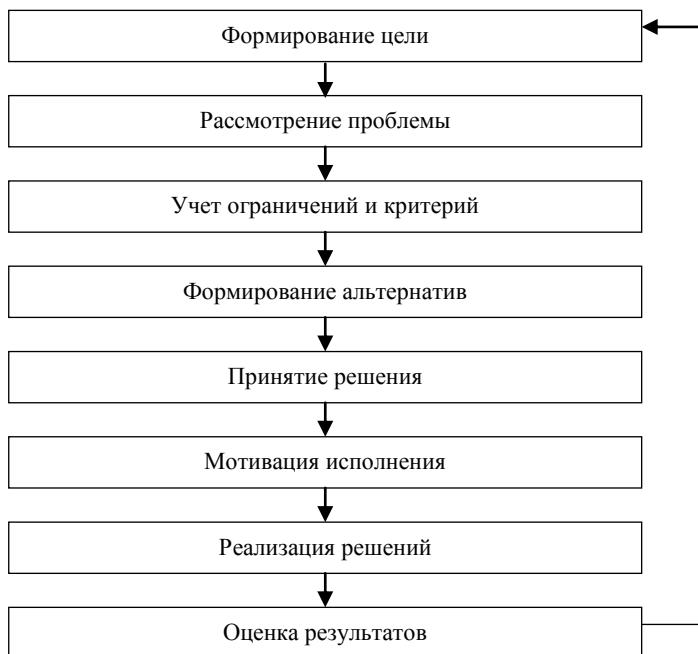


Рисунок 17 – Алгоритм принятия управленческих решений

Таблица 9 – Принятие управленческого решения

Наименование действий	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эксперт	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка
Построение проблемы					
Документальное оформление задач					
Определение разрешимости пробле-					

мы					
----	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 9

Наименование действий	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эксперт	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка
Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого					
Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме					
Оформление решения					
Разработка вариантов решения проблемы					
Определение существования проблемы					
Оценка новизны проблемы					
Контроль за выполнением решения					
Выбор решения					
Оценка вариантов решения					
Организация выполнения решения					
Постановка задачи для исполнителя					
Выбор критерия оценки вариантов решения					
Установление взаимосвязи с другими проблемами					
Формирование проблемы					
Определение причин возникновения проблемы					

## Тема 20. Коммуникационные процессы и структуры

### План

1. Информационное обеспечение процесса управления, качество информации и процесс ее представления.
2. Сущность коммуникационного процесса.
3. Приемы повышения эффективности коммуникационного процесса.
4. Процесс преобразования и элементы компьютеризированной информационной системы, функции информационной системы.

Л.: [1]–[34].

### Контрольные задания

1. Рассмотрите организацию и средства коммуникационных технологий.
2. Изучите коммуникационные технологии автоматизированного офиса.
3. Рассмотрите понятие коммуникации, особенности вербальных и невербальных коммуникаций, процесс коммуникации и его виды.
4. Изучите коммуникационные сети, их структуры и коммуникационные стили.

### Задания

**Задание 1.** Проанализируйте взаимосвязь элементов коммуникационного процесса по схеме, представленной на рисунке 18.

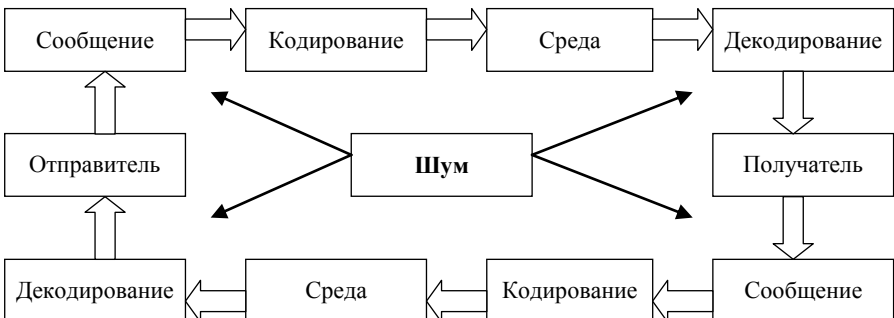


Рисунок 18 – Модель коммуникационного процесса

**Задание 2.** Проанализируйте влияние автоматизации на эффективность управленческого процесса на примере известной Вам организации (рисунок 19).

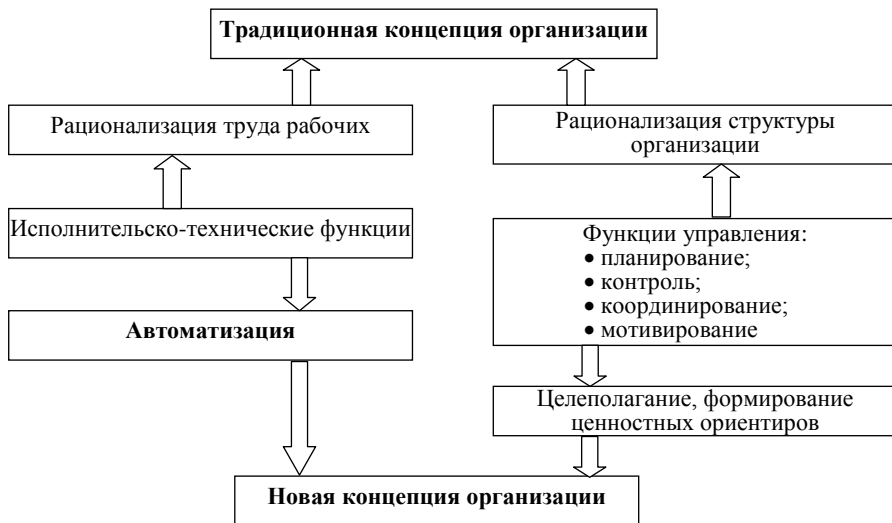


Рисунок 19 – Влияние автоматизации на формирование новой концепции организации

**Задание 3.** В таблице 10 представлены определенные категории систем, обслуживающих каждый уровень управления в организации:

- стратегический уровень – высшее руководство;
- управленческий уровень – менеджеры среднего звена;
- уровень знаний – работники умственного труда, связанные с базами данных и базами знаний;
- эксплуатационный уровень – управляющие операциями.

Поясните, какие функции управления автоматизируются на каждом уровне; какую роль играют данные информационные системы в повышении эффективности управления организацией.

Таблица 10 – Информационные системы управления

Класс	Локальные	Интегрированные системы
-------	-----------	-------------------------

Состав \	системы	Малые	Средние	Большие
Программные продукты и комплексы	1С	Concorde Xal	JD Edwards	SAP/R3
	БЭСТ	Ехact	MFG Pro	BPCS
	ИНОТЭК	NS-2000	Sute-Line	Oracle
	ИНФИН	Platinum	Ахapta	Applications
	ИНФОСОФТ	Scala		

Окончание таблицы 10

Состав \	Класс	Локальные системы	Интегрированные системы		
			Малые	Средние	Большие
Программные продукты и комплексы	Супер-менеджер		SunSystems		
	Турбо-бухгалтер		БОСС-Корпорация		
	Инфо-бухгалтер		Галактика		
			Парус		
			Эталон		

## Тема 21. Конфликты в организации

### *План*

1. Природа конфликтов в организации.
2. Виды конфликтов.
3. Природа конфликтов и типы поведения руководителей.
4. Методы разрешения конфликтов.

Л.: [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите критерии классификации конфликтов.
2. Изучите типы конфликтов. Причины конфликтов.
3. Рассмотрите внутриличностный конфликт, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.
4. Проанализируйте методы подкрепляющего воздействия, методы социального влияния при разрешении конфликтных ситуаций.

### *Задание*

Проведите деловую игру «Как разрешить конфликт в трудовом коллективе» (приложение А).

## **Тема 22. Организационная культура**

### *План*

1. Понятие организационной культуры, ее роль и значение.
2. Модели организационной культуры.
3. Управление организационной культурой.
4. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.

*Л.:* [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите компоненты и уровни организационной культуры.
2. Проанализируйте факторы, влияющие на организационную культуру.
3. Проведите диагностику организационной культуры на примере организаций потребительской кооперации.
4. Изучите поддержание и изменение организационной культуры.
5. Рассмотрите задачи развития организационной культуры.

### *Задание*

Проанализируйте организационную культуру на примере известной Вам организации по следующим элементам: регламентирование организационной культуры, элементы, система управления, этика поведения, традиций и т. д.

## **Тема 23. Ресурсы организации**

### *План*

1. Сущность ресурсов организации, их классификация.
2. Управление ресурсами организации.
3. Преобразование ресурсов организации.
4. Подходы к оценке эффективности использования ресурсов в системе управления.

Л.: [1]–[34].

### ***Постулаты менеджмента***

1. Если Вы со мной не согласны, это значит только, что Вы не слушали меня.
2. Не в том дело, решите Вы задачу или нет, а в том, на кого возложите ответственность.
3. Руководство – это искусство заставлять других делать всю работу.

### ***Контрольные задания***

1. Изучите особенности управления людскими, финансовыми, материальными, информационными и другими видами ресурсов.
2. Проанализируйте источники получения ресурсов.
3. Рассмотрите механизм и модели движения ресурсов во внутренней среде организации.
4. Рассмотрите влияние ресурсного обеспечения на эффективность деятельности организации.

### ***Задания***

***Задание 1.*** На машиностроительном заводе проведен комплекс мероприятий по оздоровлению работающих сотрудников, что дало возможность сократить потери рабочего времени по болезни, а это отразилось на результатах произведенной деятельности.

Выполните следующее:

1. Определите экономическую эффективность мероприятий по внедрению комплекса оздоровления по данным, представленным в таблице 12. Итоговые данные оформите в виде таблицы 11.
2. Разработайте мероприятие по оздоровлению персонала (составьте план действий по его проведению на предприятии).

Таблица 11 – **Итоговый расчет мероприятий по оздоровлению персонала**

Наименование	Количество
1. Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванные неблагоприятными условиями труда:	
до внедрения мероприятий ( $P_{ув}$ ), дней	
после внедрения мероприятий ( $P_{нев}$ ), дней	
2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности ( $B_n$ ), денеж. ед.	

Окончание таблицы 11

Наименование	Количество
3. Выплаты, вызванные производственными травмами, профзаболеваниями ( $B_m$ ), денеж. ед.	
4. Выплаты пенсий по инвалидности ( $B_n$ ), денеж. ед.	
5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов ( $Z_o$ ), денеж. ед.	
6. Затраты на санаторно-курортное лечение ( $Z_k$ ), денеж. ед.	
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего ( $C_p$ ), дней	
8. Расчетная среднесписочная численность рабочих ( $Ч_c$ ), чел.	
9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий ( $Z_{ед}$ ), денеж. ед.	

Таблица 12 – **Исходные данные для выполнения задания**

Вариант	Значения									
	$P_{ув}$	$P_{нев}$	$B_n$	$B_m$	$B_n$	$Z_o$	$Z_k$	$C_p$	$Ч_c$	$Z_{ед}$
1	12 000	7 200	43 000	2 450	2 500	290	2 400	225	3 600	59 000
2	12 100	7 300	43 100	2 460	2 510	295	2 390	226	3 650	59 500
3	12 200	7 400	43 200	2 740	2 530	300	2 380	227	3 700	59 550

### Методические указания

Средний размер ущерба ( $У_{cp}$ ) из-за заболеваний и травматизма рассчитывается по формуле

$$У_{cp} = (B_n + B_m + B_n + Z_o + Z_k) : P_{ув}$$

Сокращение потерь рабочего времени в днях ( $P_o$ ) определяется по следующей формуле:

$$P_o = P_{ув} - P_{нев}$$

Годовая экономия ( $Э_n$ ) в связи с сокращением производственного травматизма и заболеваний исчисляется следующим образом:



$$\mathcal{E}_n = P_o \cdot Y_{cp}.$$

Относительная экономия численности ( $\mathcal{E}_n$ ) рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_n = P_o : C_p.$$

Прирост производительности труда ( $\Pi$ ) определяется по следующей формуле:

$$\Pi = \mathcal{E}_n \cdot 100 : (C_c - \mathcal{E}_n).$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий ( $\mathcal{E}_m$ ) рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_m = \mathcal{E}_n - 0,16 \cdot Z_{ed}.$$

Срок окупаемости затрат в годах ( $T_{ed}$ ) исчисляется по формуле

$$T_{ed} = Z_{ed} : \mathcal{E}_n.$$

Проанализируйте полученные результаты, сделайте выводы.

**Задание 2.** Проведены мероприятия по улучшению условий труда на предприятии, способствующие сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на величину в смену.

Выполните следующее:

1. Определите экономическую эффективность мероприятий по улучшению условий труда по данным, приведенным в таблице 14. Итоговые показатели оформите в виде таблицы 13.

2. Напишите мероприятия по улучшению условий труда персонала и сокращению потерь рабочего времени.

Таблица 13 – **Итоговый расчет мероприятий по улучшению условий труда**

Наименование	Количество
1. Количество рабочих в цехе, где улучшены условия труда ( $Чс$ ), чел.	
2. Годовой объем производства по цеху: до внедрения мероприятий ( $H_{p1}$ ), денеж. ед.	
после внедрения мероприятий ( $H_{p2}$ ), денеж. ед.	
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции ( $У$ ), денеж. ед.	
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего ( $B_{ф}$ ), дней	
5. Балансовая стоимость оборудования в цехе ( $\Phi_c$ ), денеж. ед.	
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий ( $Z_{ed}$ ), денеж. ед.	
7. Потери времени по вине рабочих ( $B$ ), мин	

8. Рабочее время в течение смены ( $P_6$ ), ч	7,8
---	-----

Таблица 14 – Исходные данные для выполнения задания

Вариант	Значения							
	$Ч_c$	$H_{p1}$	$H_{p2}$	$У$	$B_\phi$	$\Phi_c$	$З_{ед}$	$B$
1	620	113 730	133 735	280 000	231	125 600	5 500	7,8

Окончание таблицы 14

Вариант	Значения							
	$Ч_c$	$H_{p1}$	$H_{p2}$	$У$	$B_\phi$	$\Phi_c$	$З_{ед}$	$B$
2	622	113 830	134 440	285 000	232	125 700	5 550	7,9
3	624	113 930	138 400	286 000	233	125 800	5 560	8,0

### Методические указания

Сокращение потерь рабочего времени каждым рабочим цеха, где улучшены условия труда ( $B_c$ ), рассчитывается по формуле

$$B_c = B \cdot 100 : P_6.$$

Годовая экономия рабочего времени в чел.-ч ( $\mathcal{E}_{вр}$ ) определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{вр} = Ч_c \cdot B \cdot B_\phi : 60.$$

Прирост объема производства в цехе ( $P$ ) исчисляется следующим образом:

$$P = (H_{p2} - H_{p1}) : H_{p1} \cdot 100.$$

Экономия на условно-постоянных расходах ( $\mathcal{E}_{cy}$ ) рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{cy} = У \cdot P : 100.$$

Экономия от снижения удельных капитальных вложений ( $\mathcal{E}_{кy}$ ) определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{кy} = 0,16 \cdot \Phi_c \cdot P : 100.$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению условий труда ( $\mathcal{E}_c$ ) исчисляется следующим образом:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_{cy} + \mathcal{E}_{кy} - 0,16 \cdot З_{ед}.$$

Проанализируйте полученные результаты, сделайте выводы.

## **Тема 24. Знания как организационный ресурс**

### *План*

1. Сущность знаний, структура и основные элементы.
2. Понятие управления знаниями.
3. Модели организации доступа к знаниям: модель «сокровищница», модель «указатель». Методы принятия решений в моделях знаний.
4. Система управления знаниями. Классификация систем электронного управления знаниями.

*Л.:* [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите ресурсы знаний организации. Группы решений по обслуживанию базы знаний.
2. Рассмотрите мероприятия, поддерживающие систему управления знаниями. Технология управления корпоративными знаниями.
3. Изучите интеллектуальные технологии управления знаниями.
4. Выявите тенденции в области управления знаниями на уровне организации.
5. Проанализируйте необходимость знаний в интернет-менеджменте.

### *Задание*

Проанализируйте ситуацию по управлению знаниями в известной Вам организации, отвечая на следующие вопросы:

1. Какие способности персонала играют для организации стратегическую роль?
2. Какие способности будут иметь ключевое значение в будущем?
3. Какое значение имеет компетентность сотрудников для руководителя?
4. Существует ли возможность восполнения дефицита знаний?
5. Какие мероприятия необходимы для совершенствования структуры знаний сотрудников?

## **Тема 25. Руководитель организации. Деятельность руководителя**

### *План*

1. Содержание труда руководителя.
2. Роли руководителя (межличностные, информационные, по принятию решений и т. д.).
3. Функции руководителя в процессе управления.
4. Виды разделения управленческого труда и деятельность руководителей различных уровней.

*Л.*: [1]–[34].

### *Постулаты менеджмента*

1. Не бойтесь подчиненных способнее Вас, гордитесь ими.
2. Умный человек найдет выход из любого положения. Мудрый в этом положении не окажется (Ю. Рихтер).
3. Не опаздывай на совещание – будешь сидеть в первых рядах.
4. Кто много знает, с того больше спрос за незнание.
5. Почаще разговаривайте с людьми, это способствует укреплению сопричастности общему делу.

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите особенности профессиональной подготовки руководителя.
2. Изучите требования к руководителю инновационного типа.
3. Рассмотрите особенности организации и самоорганизации деятельности руководителя.
4. Проанализируйте систему совместного труда управленческих работников.

### *Задания*

**Задание 1.** Проанализируйте распределение ресурсного времени

руководителей известной Вам организации на основе схемы, изображенной на рисунке 20.

**Задание 2.** Проведите деловую игру «Деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды» (приложение Б).

Распределение ресурса времени			Уровень управления
10%	40%	50%	
Исполнение	Основные функции управления: маркетинг, планирование, организация, оперативное руководство, контроль, мотивация	Общие	Top management
Исполнение	Основные функции управления: маркетинг, планирование, организация, оперативное руководство, контроль, мотивация	Общие	Middle management
Исполнение	Основные функции управления: маркетинг, планирование, организация, оперативное руководство, контроль, мотивация	Общие	Low management
50%	40%	10%	

Рисунок 20 – Распределение времени руководителей

## Тема 26. Стиливые особенности руководства

### *План*

1. Сущность стилей управления. Традиционная классификация стилей.
2. Классификация стилей руководства в системе ГРИД. Ситуационная модель Фидлера.
3. Стилль и эффективность деятельности руководителя.
4. Методы оценки стилей управления.

Л.: [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите организацию деятельности руководителей на основе различных стилей управления.
2. Рассмотрите лидерство с позиции поведенческого подхода.
3. Рассмотрите лидерство с позиции ситуационного подхода.
4. Дайте характеристику основным стилевым моделям (Херси и Бланшара, Врума □ Йеттона, Стинсона □ Джонсона, Митчелла и Хауса, Фидлера).

### *Задание*

Выполните задание на определение стиля управления (приложение В).

## **Тема 27. Компетенция и качества руководителя**

### *План*

1. Сущность компетенции руководителя.
2. Управление компетенцией.
3. Качества личности руководителя.
4. Система оценки качеств руководителя.

Л.: [1]–[34].

### *Постулаты менеджмента*

1. Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненного, плохой – копит их для публичного разноса.
2. Руководить – значит уметь менять стиль.
3. Организовать – значит оценить возможность, а уже потом – ставить задачу.
4. Главное качество руководителя – реализм.
5. Укрепляй веру подчиненного в важность порученного ему дела, и он сделает невозможное возможным.

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите требования, предъявляемые к профессиональным и личностным качествам руководителя.
2. Изучите исторический подход к формированию качеств руководителя.
3. Выявите качества руководителя инновационного типа.
4. Рассмотрите лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у менеджеров.

### *Задание*

Пройдите тест «Современный ли Вы руководитель?» (приложение Г).

## **Тема 28. Деловое общение**

### *План*

1. Формы и организация общения.
2. Деловые переговоры.
3. Модели повышения эффективности переговоров.
4. Методы аттракции.
5. Организация публичных выступлений.

Л.: [1]–[34].

### *Контрольные задания*

1. Рассмотрите приемы деловых совещаний и правила их проведения.
2. Дайте классификацию деловых совещаний.
3. Рассмотрите организацию проведения деловых совещаний.
4. Рассмотрите условия эффективности переговоров.

### *Задание*

Просмотр и обсуждение видеофильма «Приемы эффективного общения».

## **Тема 29. Модель современного руководства**

## *План*

1. Традиционная и инновационная модели руководства.
2. Критерии формирования модели современного руководства.
3. Система оценки стилей и лидерства в моделях руководства.
4. Модели руководства в зарубежных странах.

Л.: [1]–[34].

## *Контрольные задания*

1. Проанализируйте перспективную модель руководителя.
2. Оцените факторы, влияющие на формирование модели руководства.
3. Рассмотрите формирование профессионального имиджа руководителя.
4. Проанализируйте влияние лидерства на эффективность управления организацией.

## *Задание*

Проведите деловую игру «Формирование модели эффективного руководителя (приложение Д).

## **Тема 30. Оценка управленческого труда**

### *План*

1. Общее понятие эффективности управления.
2. Методы и модели оценки эффективности управленческого труда.
3. Экономические показатели эффективности управленческого труда.
4. Оценка результативности управленческого труда.
5. Методология оценки деловых и личностных качеств руководителей и специалистов.

Л.: [1]–[34].

## *Постулаты менеджмента*



1. Со всяким новым человеком всегда надо начинать с разговора в самом дружелюбном тоне.

2. Надо, чтобы условия, а не управляющие заставляли людей работать.

3. Опыт – это название, которое каждый дает своим ошибкам (Оскар Уайльд).

4. Работай с умом, а не до ночи.

5. Первый миф науки управления состоит в том, что она существует (закон Хеллера).

### ***Контрольные задания***

1. Рассмотрите критерии оценки эффективности управления: производственно-экономические, социальные и психологические.

2. Рассмотрите базовые модели оценки эффективности управления организацией.

3. Рассмотрите взаимосвязь эффективности управления и эффективности управленческого труда.

4. Рассмотрите отличительные особенности результативности труда руководителей и специалистов.

### ***Задания***

***Задание 1.*** Выполните задание по оценке результативности труда сотрудников отдела организации (приложение Е).

***Задание 2.*** Проанализируйте правила эффективного управления (приложение Ж).

***Задание 3.*** Выберите тему для написания реферата (приложение И).

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Акимова, Т. А.** Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т. А. Акимова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
2. **Бобылева, А. З.** Финансовый менеджмент. Проблемы и решения : учеб. пособие для вузов / А. З. Бобылева. – М. : Дело, 2007. – 336 с.
3. **Бортник, Е. М.** Управление связями с общественностью : учеб. пособие / Е. М. Бортник, Э. М. Коротков, А. Ю. Никитаева ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 128 с.
4. **Бычин, В. Б.** Организация и нормирование труда : учеб. для вузов / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова ; под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2005. – 464 с.
5. **Васильева, Л. С.** Финансовый анализ : учеб. для вузов / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. – М. : КноРус, 2008. – 816 с.
6. **Галузина, С. М.** Аспекты повышения роли учетно-аналитической информации в системе управления организацией : моногр. / С. М. Галузина. – СПб. : Знание, 2006. – 392 с.
7. **Дашков, Л. П.** Организация труда работников торговли : учеб. для вузов / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2008. – 240 с.
8. **Доблаев, В. Л.** Организационное поведение : учеб. пособие / В. Л. Доблаев. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 416 с.
9. **Дятлов, А. Н.** Общий менеджмент: концепции и комментарии / А. Н. Дятлов, М. В. Плотноков, И. А. Мутовин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.

10. **Елиферов, В. Г.** Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учеб. пособие / В. Г. Улиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 319 с.

11. **Елиферов, В. Г.** Бизнес-процессы: регламентация и управление : учеб. для вузов / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

12. **Зайцев, Л. Г.** Организационное поведение : учеб. / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2006. – 665 с.

13. **Колокнева, М. В.** Теория организации в вопросах и ответах : учеб. пособие для вузов / М. В. Колокнева. – М. : Велби, 2006. – 280 с.

14. **Лапыгин, Ю. Н.** Инвестиционная политика : учеб. пособие для вузов / под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М. : КноРус, 2005. – 320 с.

15. **Лапыгин, Ю. Н.** Стратегическое развитие организации : учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина ; под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М. : КноРус, 2005. – 288 с.

16. **Лукичева, Л. И.** Управление организацией : учеб. пособие для вузов / Л. И. Лукичева. – М. : Омега, 2004. – 360 с.

17. **Маллинз, Л.** Менеджмент и организационное поведение : учеб.-практ. пособие / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.

18. **Мельников, В. П.** Управление организацией : учеб. пособие для вузов / В. П. Мельников, Н. Л. Маренков, А. Г. Схиртладзе. – М. : КноРус, 2004. – 240 с.

19. **Михарева, В. А.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие для вузов / В. А. Михарева. – Минск : Изд-во Гревцова, 2009. – 208 с.

20. **Организация** труда работников торговли : учеб. для вузов / Л. П. Дашков [и др.]. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2005. – 240 с.

21. **Организация** труда работников торговли : учеб. для вузов / Л. П. Дашков [и др.]. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2006. – 240 с.

22. **Основы** менеджмента: современные технологии : учеб.-методическое пособие / под ред. М. А. Чернышева. – М. : МарТ, 2004. – 320 с.

23. **Основы** теории управления : учеб. пособие для вузов / под ред.

В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 560 с.

24. **Пашуто, В. П.** Организация и нормирование труда на предприятии : учеб. пособие для вузов / В. П. Пашуто. – Минск : Новое знание, 2001. – 304 с.

25. **Пашуто, В. П.** Организация и нормирование труда на предприятии : учеб. пособие для вузов / В. П. Пашуто. – Минск : Новое знание, 2002. – 319 с.

26. **Петрович, М. В.** Управление организацией / под ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008. – 864 с.

27. **Раздорожный, А. А.** Управление организацией (предприятием) : учеб. / А. А. Раздорожный. – М. : Экзамен, 2006. – 637 с.

28. **Резник, С. Д.** Организационное поведение : учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 430 с.

29. **Рогожин, С. В.** Теория организации : учеб. пособие для вузов / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Экзамен, 2004. – 320 с.

30. **Румянцева, З. П.** Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. для вузов / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 304 с.

31. **Сорокина, М. В.** Менеджмент в торговле : учеб. для вузов / М. В. Сорокина. – СПб. : Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.

32. **Фатхутдинов, Р. А.** Производственный менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2004. – 283 с.

33. **Экономика знаний** : учеб. / В. В. Глухов [и др.]. – СПб. : Питер, 2003. – 528 с.

34. **Яновская, Л. Ф.** Образцы положений о структурных подразделениях с комментариями / Л. Ф. Яновская. – М. : Изд-во деловой и учеб. лит., 2004. – 560 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Деловая игра «Как разрешить конфликт в трудовом коллективе»

*Порядок проведения деловой игры:*

1. Ввод в игру: руководитель игры (преподаватель) объявляет содержание и цели деловой игры, ее правила и порядок проведения; с помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу определяет готовность к игре ее участников (10 мин).

2. Руководитель разделяет группу на две команды, распределяет роли внутри команд, определяет конкретные задачи для участников игры (10 мин).

3. Самостоятельно изучаются конфликтные ситуации (10 мин).

4. Анализируются участниками игры ситуации, вырабатывается групповое мнение, экспертами определяются свои позиции (15 мин).

5. Капитанами команд защищаются и обосновываются свои позиции у доски. Эксперты дают свою оценку предложенным вариантам (30 мин).

6. Руководитель подводит итоги деловой игры (10 мин).

*Функции участников деловой игры.* Участники деловой игры делятся на две команды. В каждой команде назначается или выбирается капитан. Участники команд выполняют функции экспертов, анализирующих отдельные аспекты предлагаемой конфликтной ситуации. Специальные эксперты анализируют варианты, предложенные другой командой.

*Постановка задач участникам деловой игры.* Необходимо определить следующее:

- факт наличия конфликта;

- объект конфликта;
- оппонентов конфликта;
- вид конфликта;
- ранги оппонентов;
- суть инцидента.

Необходимо выполнить следующее:

- выявить предконфликтную ситуацию;
- определить инцидент;
- предложить и проанализировать варианты решения конфликта;
- оценить действия другой команды.

*Подготовка к деловой игре.* Участники игры обязаны изучить тему теоретического курса «Конфликты в трудовом коллективе».

Подготовка к игре включает в себя разделение группы на команды, назначение капитанов команд, распределение обязанностей внутри команды и назначение экспертов, ознакомление с правилами и порядком ведения игры, подведение итогов, оценку действий и стимулирование участников игры.

*Правила деловой игры.* Исполнение ролей, обоснованность и эффективность предложения оцениваются руководителем игры (преподавателем) в баллах. Берутся в расчет знание теории, логика мышления, умение предсказать развитие событий и последствия принимаемых решений. Побеждает команда, набравшая наибольшее количество оценочных баллов.

### ***Конфликтные ситуации***

***Ситуация 1.*** Ваш непосредственный начальник, не ставя Вас в известность, 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:

- не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- выразу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

**Ситуация 2.** Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и Вашего вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите из перечисленных ниже вариантов предпочтительное решение:

- в первую очередь буду выполнять задание того начальника, кого больше уважаю;
- сначала выполню задание вышестоящего начальника;
- сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд;
- буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

**Ситуация 3.** В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, – нарушена трудовая дисциплина, – в результате чего допущен брак. Бригадир у неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Выберите приемлемый для Вас вариант решения, если бы Вы оказались на месте бригадира:

- оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания;
- заподозренных в проступке вызову к себе, сурово поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного;
- сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить;
- после смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

**Ситуация 4.** Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Укажите, как бы Вы поступили в данной ситуации, выбрав вариант решения из перечисленных ниже:

- дождусь выполнения задания, а затем сурово поговорю с ним наедине, предупредив в последний раз;
- не дожидаясь выполнения задания, поговорю с подчиненным о причинах повторного срыва, добьюсь выполнения задания, накажу денежным взысканием;
- посоветуюсь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем; если такого работника нет, вынесу вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива;

- не дожидаясь выполнения задания, передам вопрос о наказании работника на решение вышестоящего начальника; в дальнейшем повышу требовательность и контроль за его работой.

**Ситуация 5.** Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Выберите вариант ответа из перечисленных ниже:

- разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания;
- в интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настрою на деловой контакт;
- обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия;
- попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

**Ситуация 6.** 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.

Укажите, как Вы поступите в этой ситуации:

- посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это»;
- предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения»;
- попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение;
- вызову к себе самого опытного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

**Ситуация 7.** У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этому Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Уточните, что бы Вы предприняли в первую очередь:

- открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений;
- прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему;
- обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше»;



- обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

## Приложение Б

### Деловая игра «Деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды»

#### *Цели игры:*

- формирование у студентов навыков определения личностных качеств, умения правильно распределить управленческие функции в команде;
- знакомство с основными составляющими эффективной команды.

*Исходные данные и постановка задачи.* Под управленческой командой понимают слаженный коллектив работников, в котором за каждым закреплены определенные обязанности (наиболее эффективными группами считаются те, в состав которых входит не более 10–12 человек). Формирование эффективной команды – залог успеха будущей деятельности, поэтому данный этап занимает особое место в технологии управления персоналом.

#### *Методические указания*

*I этап.* Студенты самостоятельно заполняют форму таблицы Б.1, по которой проводят самооценку предложенного списка деловых качеств:

- (0) – качество не характерно;
- (+) – качество выражено в меньшей степени;
- (++) – ярко выраженное качество.

Оценка деловых качеств для указанных в таблице Б.1 должностей:

- (0) – качество не является необходимым для данной должности;
- (+) – качество требуется в данной должности;
- (++) – качество требуется в ярко выраженной степени.

Таблица Б.1 – Оценка деловых качеств

Оцениваемые факторы	Само-оценка	Предсе-датель правления	Глав-ный бухгал-тер	Юрист	Глав-ный эконо-мист	Специа-лист по сбыту
Критическое отношение к действительности						
Творческая приверженность к новому						

Окончание таблицы Б.1

Оцениваемые факторы	Само-оценка	Предсе-датель правления	Глав-ный бухгал-тер	Юрист	Глав-ный эконо-мист	Специа-лист по сбыту
Способность возглавить нововведения						
Учет в руководстве человеческого фактора						
Способность творчески осуществлять свое дело						
Профессионализм						
Желание учиться						
Умение достичь конечных результатов						
Нетерпимость к бюрократии						
Способность к разработке самостоятельных альтернатив						
Стратегическое мышление						
Способность к восприятию критики						
Работоспособность						
Знание основ менеджмента						
Знание законодательства						
Умение со вкусом одеваться						
Чувство юмора						
Информированность о событиях за рубежом						
Опыт работы на руководящей должности						

Учет инициативы подчиненных							
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

*II этап.* Участники игры знакомятся с методами, используемыми для оценки деловых и личных качеств работников, оценивают себя и своих коллег (членов группы) по ряду критериев (характеристик) и заполняют опросный лист по форме таблицы Б.2, кроме графы 11.

В настоящей игре оценка качеств участников проводится с использованием специальных методов, а также интуитивно, исходя из того, что все участники игры хорошо знают друг друга, имели возможность оценить проявление тех или иных качеств своих коллег в различных ситуациях и могут выступать в качестве экспертов.

Таблица Б.2 – **Опросный лист**

ФИО	Темперament	Рольевые функции		Психологический тип					Сумма баллов	Итог
		А	Б	К	И	А	П	Р		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

*Графа 2* – оценка темперамента. В таблице Б.2 проставляются начальные буквы, характеризующие доминирующий тип темперамента (сангвиник (С), холерик (Х), флегматик (Ф), меланхолик (М)). Для определения доминирующего типа темперамента может быть использован опросник, представленный в тесте «Типы темперамента».

*Графы 3 и 4* – рольевые функции (графа 3 – основная (А), графа 4 – вторая по степени проявления (Б)).

Чрезвычайно важный феномен, установленный английским ученым М. Белбиным, состоит в том, что каждый из членов коллектива выполняет помимо функциональной роли, еще и так называемую «роль в группе», которая гораздо менее заметна, однако именно она существенно важна для успешной деятельности коллектива.

В графах 3 и 4 представляются буквенные значения рольевых функций, которые оцениваемые участники игры исполняют в коллективе. Определить рольевую функцию, которую человек обычно выполняет в коллективе, поможет тест «Групповые роли».

*Графы 5–9* характеризуют психологический тип:

*графа 5* (К) – критик;

*графа 6* (И) – идеалист;

*графа 7 (А)* – аналитик;

*графа 8 (П)* – практик;

*графа 9 (Р)* – реалист.

Определить психологический тип поможет тест «К какому психологическому типу Вы относитесь?».

*Графа 11* таблицы Б.2 заполняется по форме таблицы Б.6.

### *Тест «Типы темперамента»*

На каждый из предложенных пунктов теста ответьте однозначно «да» или «нет» в соответствии с тем, характерна ли для Вас данная черта характера.

Ответ «да» оформите в виде плюса, а ответ «нет» – в виде минуса. Посчитайте число «+» и «-» по каждому типу темперамента.

#### ***Сангвиник***

1. Веселы и жизнерадостны.
2. Энергичны и деловиты.
3. Часто не доводите начатое дело до конца.
4. Склонны переоценивать себя.
5. Способны быстро схватывать новое.
6. Неустойчивы в интересах и склонностях.
7. Легко переживаете неудачи и неприятности.
8. Легко приспосабливаетесь к различным обстоятельствам.
9. С увлечением беретесь за любое дело.
10. Быстро остываете, если дело перестает интересовать.
11. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую.
12. Тяготитесь однообразной, будничной, кропотливой работой.
13. Общительны и отзывчивы, не чувствуете скромности с отзывчивыми для вас людьми.
14. Выносливы и работоспособны.
15. Обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью.
16. Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке.
17. Всегда пребываете в бодром настроении.
18. Быстро засыпаете и быстро пробуждаетесь.
19. Часто не собраны, проявляете поспешность в решениях.
20. Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться.

#### ***Холерик***

1. Неусидчивы, суетливы.
2. Невыдержанны, вспыльчивы.
3. Нетерпеливы.
4. Резки и прямолинейны в отношении с людьми.
5. Решительны и инициативны.
6. Упрямы.
7. Находчивы в споре.
8. Работаете рывками.
9. Склонны к риску.
10. Незлопамятны и необидчивы.
11. Обладаете громкой, страстной речью со сбивчивой интонацией.
12. Неуравновешенны и склонны к горячности.
13. Агрессивный забияка.
14. Нетерпимы к недостаткам.
15. Обладаете выразительной мимикой.
16. Способны быстро решать и действовать.
17. Неустанно стремитесь к новому.
18. Ваши движения резки и порывисты.
19. Настойчивы в достижении поставленной цели.
20. Склонны к резким переменам настроения.

### ***Флегматик***

1. Спокойны и хладнокровны.
2. Последовательны и обстоятельны в делах.
3. Осторожны и рассудительны.
4. Умеете ждать.
5. Молчаливы и не любите попусту болтать.
6. Обладаете спокойной, равномерной речью с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики.
7. Сдержанны и терпеливы.
8. Доводите начатое дело до конца.
9. Не растрчиваете попусту силы.
10. Строго придерживаетесь выбранного распорядка жизни, системы в работе.
11. Легко сдерживаете порывы.
12. Маловосприимчивы к одобрению и порицанию.
13. Незлобны, проявляете снисходительность к колкостям в свой адрес.
14. Постоянны в своих интересах и отношениях.
15. Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного де-

ла на другое.

16. Равны в отношениях со всеми.
17. Любите аккуратность и порядок во всем.
18. С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке.
19. Инертны, малоподвижны, вялы.
20. Обладаете выдержкой.

### *Меланхолик*

1. Стеснительны.
2. Теряетесь в новой обстановке.
3. Затрудняетесь установить контакт с новыми людьми.
4. Не верите в свои силы.
5. Легко переносите одиночество.
6. Чувствуете подавленность и неуверенность при неудачах.
7. Склонны уходить в себя.
8. Быстро утомляетесь.
9. Обладаете слабой, тихой речью, иногда снижающейся до шепота.
10. Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника.
11. Впечатлительны до слезливости.
12. Чрезвычайно восприимчивы.
13. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим.
14. Склонны к подозрительности и мнительности.
15. Болезненно чувствительны и легкоранимы.
16. Чрезмерно обидчивы.
17. Скрытны, необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями.
18. Малоактивны и робки.
19. Безропотно покорны.
20. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих.

Необходимо учитывать доминирующий в трудовом коллективе тип темперамента и дополнять его соответствующим темпераментом руководителя (таблица Б.3).

Таблица Б.3 – **Использование результатов тестирования при выборе руководителя**

Шифр типа темперамента	Доминирующий тип темперамента работников	Предпочтительный тип темперамента руководителя
1	Холерический	2, 3
2	Сангвинический	1, 2, 3

3	Флегматический	1, 2
4	Меланхолический	2, 3

### *Тест «Групповые роли»*

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по Вашему мнению, лучше всего характеризуют Ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо, в редких случаях, все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в таблицу Б.4.

1. По моему мнению, я могу привнести в групповую работу следующее:

- а) я быстро нахожу новые возможности;
- б) я могу хорошо работать со множеством людей;
- в) у меня много новых идей;
- г) я помогаю другим людям выдвигать их идеи;
- д) я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа;
- е) я согласен быть непопулярным, если это в итоге приведет к хорошим результатам;
- ж) у меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия;
- з) в привычной обстановке я работаю быстро.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому что:

- а) я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено;
- б) я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной;
- в) у меня есть слабость много говорить самому;
- г) мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег;
- д) если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен;
- е) мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе;
- ж) я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе;
- з) мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о существен-

ных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

- а) я влияю на людей, не подавляя их;
- б) я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может;
- в) я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить главную цель;
- г) у меня всегда есть оригинальные идеи;
- д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;
- е) я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям;
- ж) окружающим нравится моя холодная рассудительность;
- з) мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно следующее:

- а) я очень заинтересован в том, чтобы знать своих коллег;
- б) я спокойно разделяю взгляды окружающих и придерживаюсь взглядов меньшинства;
- в) у меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения;
- г) я думаю, что у меня есть способность сразу выполнить работу;
- д) у меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное;
- е) все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства;
- ж) я готов установить контакты и вне группы;
- з) хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

- а) мне нравится анализировать ситуации и искать правильное решение;
- б) мне нравится находить практические решения проблемы;
- в) мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений;
- г) мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений;
- д) у меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое;
- е) я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения ра-



боты;

ж) мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач;

з) мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

а) я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения;

б) я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен;

в) я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом, уменьшив объем работы;

г) мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика;

д) я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели;

е) я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям;

ж) я готов взять осуществление работы на себя, если вижу, что группа не справляется;

з) я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

а) я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс;

б) некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции;

в) мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство;

г) мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня;

д) мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели;

е) иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум;

ж) я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу;

з) если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Таблица Б.4 – **Ключ к тесту**

Утверждение	Варианты ответа							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

*Подведение итогов*

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом» (таблица Б.5), вписывая по каждому утверждению рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое Вы дали этому варианту ответа по форме таблицы Б.4.

2. Определите сумму баллов по каждой роли (таблица Б.5).

3. Выделите те графы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли Вы чаще выполняете в группе.

Проанализируйте описание роли в групповом взаимодействии: I – председатель; II – формирователь; III – генератор идей; IV – оценщик идей; V – организатор работы; VI – организатор группы; VII – исследователь ресурсов; VIII – завершитель.

Таблица Б.5 – «**Образец-ключ**» для обработки и интерпретации ответов

Вопросы	Роли							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма итогов								

## *Характеристика ролей в команде*

### **I – председатель**

*Функции:* впитывает все возможные мнения и принимает решения.

*Свойства:* умеет слушать, хорошо говорит, логичен, решителен.

*Тип:* спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

### **II – формирователь**

*Функции:* лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое.

*Свойства:* динамичен, решителен, напорист.

*Тип:* доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

I и II – два противоположных подхода к общему управлению группой.

### **III – генератор идей**

*Функции:* источник идей.

*Свойства:* умен, богатое воображение, креативность.

*Тип:* нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

### **IV – оценщик идей (критик)**

*Функции:* анализ и логические выводы, контроль.

*Свойства:* аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности.

*Тип:* рассудителен, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

### **V – организатор работы**

*Функции:* преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения.

*Свойства:* организатор, волевой, решительный.

*Тип:* волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

### **VI – организатор группы**

*Функции:* способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы.

*Свойства:* чувственность, дипломатичность, доброта, коммуникативность.

*Тип:* эмпативный (эмпатия – эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

### **VII – исследователь ресурсов**

*Функции:* связующее звено с внешней средой.

*Свойства:* общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный.

*Тип:* «напористый» экстраверт, нуждается в свободе действий.

### **VIII – завершитель**

*Функции:* побуждает группу все делать вовремя и до конца.

*Свойства:* профессиональная педантичность, обязанность, ответственность.

*Тип:* педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

В эффективной команде должны присутствовать представители всех перечисленных предпочтений, причем ценность всех членов команды одинакова и не зависит от того, какое предпочтение они выбирают. Нет плохого или хорошего игрока, нет важного и неважного по предпочтениям. Достичь баланса в команде можно тогда, когда все роли распределены, причем правильно.

Один человек может совмещать две функции (предпочтения). Если расчет по таблице Б.5 составляет больше 20, то этот человек с высоким личностным потенциалом. Эту функцию нужно обязательно отдать этому человеку. Если у человека 17 или 18 баллов, то большой диапазон функций в команде он может выполнять, как правило, хорошо, но не блестяще. Это так называемый свободный игрок (может играть разные роли).

При выборе претендентов на определенную должность (графа 11 таблицы Б.2) рекомендуется сравнить полученные характеристики претендентов с «эталонным» перечнем качеств, определенным на начальном этапе деловой игры. Наилучший претендент должен обладать качествами, соответствующими эталонному перечню (темперамент, выполняемые роли и пр.), а по тем критериям, которые предусматривают количественную оценку, набрать баллы, максимально приближенные к эталонным оценкам.

При обсуждении окончательного решения следует обратить внимание участников игры на совместимость начальника и его заместителей, приверженность претендентов к определенному стилю руководства.

### *Тест «К какому психологическому типу Вы относитесь?»*

Тест предназначен для определения присущего Вам способа мышления. Он состоит из 18 разделов, обозначенных буквами по алфавиту от А до Т. В каждом разделе имеется пять утверждений, характери-

зующих тот или иной способ мышления. При работе с тестом постарайтесь как можно точнее оценить особенности своего мышления. Отвечайте так, как Вы сами мыслите на работе и в жизни, а не так, как следовало бы мыслить.

Напротив каждого из пяти утверждений необходимо поставить балл от 1 (менее всего подходит для меня) до 5 (более всего подходит для меня). Каждый балл должен быть использован Вами в одном разделе только один раз. Даже если Вы могли бы дважды и более применить данный балл, постарайтесь все же определиться и использовать его только один раз. Следовательно, каждое из пяти утверждений в разделе должно получить Вашу оценку: 1, 2, 3, 4 или 5.

Поставьте свои баллы на протоколе, который представлен после опросника.

*А. Когда между людьми возникает конфликт, я занимаю сторону тех, которые:*

- фиксируют возникновение конфликта и открыто его выражают;
- лучше всех выражают ценности и идеалы;
- отражают мои собственные взгляды и личный опыт;
- анализируют ситуацию логично и последовательно;
- излагают аргументы наиболее кратко и убедительно.

*Б. Когда я начинаю работать в составе группы, самое важное для меня:*

- понять цели и значение своей работы;
- понять цели членов рабочей группы;
- определить, как мы собираемся работать;
- оценить прибыль, которую принесет наша работа;
- чтобы работа была хорошо организована и быстрее сдвинулась с места.

*В. Я усваиваю новые знания лучше всего, когда я могу:*

- связать их с текущей или будущей деятельностью;
- применить их к конкретным ситуациям;
- сосредоточиться и тщательно их проанализировать;
- понять, насколько они согласуются с привычными для меня знаниями;
- противопоставить их другим знаниям.

*Г. Графики, схемы, таблицы в документах или статьях для меня обычно:*

- полезнее текста, поскольку они точны;

- полезны, потому что ясно показывают важные факты;
- полезны, если они подкрепляются и поясняются текстом;
- полезны, если они поднимают важные вопросы по тексту;
- не более полезны, чем другие материалы.

*Д. Если бы мне предложили изучить какое-то событие, я начал бы с:*

- определения его места в широком контексте условий;
- определения того, смогу ли я работать один или мне понадобится группа;
- построения прогноза о результатах изучения;
- принятия решения о том, следует ли вообще изучать данное событие;
- формулирования проблемы как можно точнее.

*Е. Если бы мне пришлось собирать информацию о какой-либо организации, я предпочел бы:*

- встретиться с каждым членом этой организации индивидуально и задать конкретные вопросы;
- провести общее собрание и попросить членов организации высказать свое мнение по определенным вопросам;
- опросить их небольшими группами, задавая общие вопросы;
- встретиться с лидерами группировок и выяснить их взгляды;
- попросить членов организации предоставить мне письменные отчеты.

*Ж. Я считаю правильным то, что:*

- выдержало сопротивление критике;
- согласуется с другими идеями, которым я верю;
- было проверено практикой;
- можно логически обосновать;
- могу проверить при личном наблюдении.

*З. При чтении журнала в свободное время, я выбираю статью:*

- в которой написано о том, как кому-то удалось разрешить проблемы (личную или социальную);
- которая посвящена дискуссионному политическому или социальному вопросу;
- в которой описано научное исследование;
- в которой написано об интересном человеке или событии;
- в которой сообщается о чем-то реальном жизненном опыте.

*И. Когда я читаю отчет о работе, я обращаю внимание:*

- насколько выводы согласуются с моим профессиональным опытом;
- можно ли выполнить данные рекомендации;
- на обоснованность результатов фактическими данными;
- правильно ли исполнитель понял цели и задачи работы;
- на объяснение полученных результатов.

*К. Когда передо мной поставлена производственная задача, мне нужно:*

- найти наилучший метод для ее решения;
- понять, кому и когда нужно, чтобы эта задача была решена;
- понять, почему эту задачу нужно решать;
- понять, какое влияние решение этой задачи может иметь на другие функции, которые я выполняю на работе;
- понять, какова немедленная польза от решения данной задачи.

*Л. Перед тем, как сделать что-то новое:*

- я должен понять, как это новое связано с другим, что мне хорошо известно;
- сразу же принимаюсь за дело;
- я должен выслушивать разные советы по поводу того, как это нужно сделать:
- нахожу того, кто мне показывает, как это нужно сделать;
- тщательно продумываю, как это сделать наилучшим образом.

*М. Если бы я мог выбрать форму сдачи экзамена в институте:*

- я бы предпочел отвечать на вопросы;
- я бы выбрал форму дискуссии со студентами, которые тоже сдают экзамен;
- я бы выбрал форму устного сообщения того, что я знаю;
- я бы рассказал, как я применил на практике то, что узнал в институте;
- я бы выбрал письменный отчет об истории, теории и методе.

*Н. Я больше всего уважаю:*

- философов и ученых;
- писателей и учителей;
- лидеров деловых и политических кругов;
- экономистов и инженеров;
- журналистов и фермеров.

*О. Теория полезна, если она:*

- согласуется с другими теориями, которые я знаю;

- дает мне новое объяснение событий;
- систематизирует множество фактов;
- проясняет мой личный опыт наблюдений;
- имеет конкретное практическое применение.

*П. Статья по спорному вопросу интересна, если в ней:*

- я вижу преимущества для себя;
- точно излагаются факты;
- логично построено содержание статьи;
- определяются ценности автора статьи;
- выявлено существо конфликта или противоречия.

*Р. Я буду читать книгу не по специальности, если:*

- она поможет мне расширить мои профессиональные знания;
- если мне посоветовал ее прочесть уважаемый мною человек;
- она позволяет мне повысить общую эрудицию;
- она послужит для разнообразия;
- она поможет мне больше узнать об интересующем меня предмете.

*С. Я буду так решать производственную проблему:*

- попытаюсь найти ее связи с более широкой проблемой;
- буду искать способы быстрого решения проблемы;
- обдумаю все альтернативные способы ее решения;
- буду искать способы, которыми другие уже решили эту проблему;
- попробую найти лучший способ ее решения.

*Т. В работе я проявляю склонность:*

- искать существующие методы работы;
- находить, как можно вместе применить разнообразные методы;
- разрабатывать новые методы работы;
- находить, как более эффективно могут работать имеющиеся методы;
- понять, почему нужно применять существующие методы работы.

### *Подведение итогов*

Поставьте баллы в соответствующих квадратиках слева и посчитайте суммы по горизонталям. Поставьте данные суммы в квадратах, представленных справа. Затем посчитайте суммы по вертикалям в правой части протокола. В результате у Вас должны получиться пять сумм, которые следует записать в нижней части протокола: К, И,

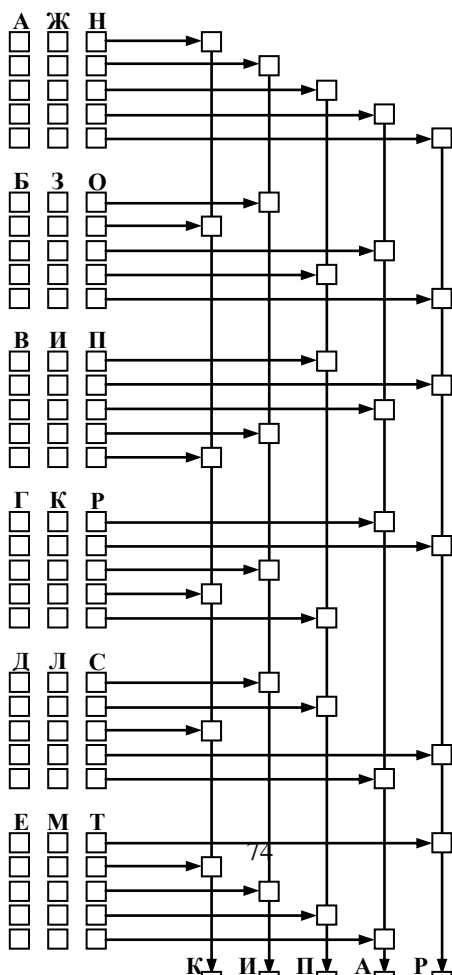


П, А, Р.

Первая сумма (К) – это оценка Вашей критической ориентации. Вторая сумма (И) показывает удельный вес в Вашей деятельности и мышлении идеалистических устремлений. Третья сумма (П) – прагматическая ориентация. Четвертая (А) – оценка развития у Вас аналитических способностей и пятая (Р) – оценка Вашего реализма.

Проверьте: Ваши пять сумм должны составить в целом 270 баллов. Если полученная Вами цифра отличается от данного числа, пересчитайте свои результаты.

### Протокол опросника



*72 балла и более.* Это фиксация данного стиля в Вашей деятельности (Вы всегда и везде делаете только так).

*66–71 балл.* Выраженное предпочтение данного стиля другим способам мышления и деятельности.

*60–65 баллов.* Умеренное предпочтение (Вы часто используете данный стиль, но есть случаи, когда Вы действуете совершенно по-другому).

*49–59 баллов.* Это зона неопределенности. Если Вы получили по какому-либо стилю мышления такую оценку, это свидетельствует о том, что Вы можете применять данный стиль, но также легко можете отказаться от него: все зависит от конкретной ситуации и партнера, с которым Вы общаетесь. Такая оценка также может быть получена Вами, если Вы неохотно отвечали или никогда не задумывались над вопросами, поставленными в тесте.

*43–48 баллов.* Вы несколько пренебрегаете данным стилем, Вам он кажется не всегда эффективным.

*37–42 балла.* Вы стараетесь не применять в своей работе данный стиль.

*36 баллов и меньше.* Это свидетельствует о том, что данный стиль не характерен для Вас.

При этом Вы можете получить один–три максимальных балла соответственно по одному–трем стилям мышления. Это значит, что Вы имеете комбинированный стиль, состоящий из выявленных характеристик. Например, если Вы получили 69 баллов по аналитическому стилю и 68 баллов по реалистическому, Вы – аналитик-реалист.

Если же Вы получили один максимальный балл, а другие оценки находятся у Вас в пределах 36 и менее баллов, Вы можете оценивать себя как тот «чистый» психологический тип, который встречается очень редко. И напротив, если Вы по всем пяти характеристикам получили 36 и менее баллов, Вы имеете «плоский профиль», т. е. отчетливо не проявляете в своем мышлении и поведении тот или иной стиль.

## *Характеристики психологических типов работников*

**Аналитик** – любит оперировать цифровыми данными и количественными характеристиками в своей работе, стремится опираться на документы, инструкции, юридические нормы. Аналитики логичны, методичны, последовательны, работают тщательно, ответственно продумывают детали. По своему характеру ориентированы на высокую успешность, не любят допускать ошибок, стремятся к высокому профессионализму и не терпят недобросовестности в работе коллег и подчиненных. Предпочитают изучать информацию, аналитично представленную в письменной форме, имеющую описание точных числовых выкладок и обоснованных выводов. Эффективно работают в стабильных условиях: профессиональные знания усваивают долго, но прочно, и не любят каких-либо изменений. Эти работники в положительном смысле консервативны, устойчивы, стабильны. Любят знания, уважают компетентность и профессионализм, проявляют усидчивость и серьезность в обучении. Аналитики не любят никакой спешки, они долго и тщательно планируют свои действия. Они вообще не любят рисковать, ориентируются на стабильность и постоянство. С трудом переносят неопределенность, неизвестность, недостаток информации. Стремятся избежать общения с непредсказуемыми и спонтанными в своих действиях людьми. На своего подчиненного или делового партнера они стремятся влиять прежде всего своей логикой. В конфликтных ситуациях аналитики способны проявить упорство и до конца отстаивать свою позицию. В неформальных отношениях любят интеллектуальный юмор, иронию.

### *Аналитики эффективны:*

- при работе над особо важным проектом, требующим высокой компетентности и профессионализма;
- при принятии ответственного решения;
- при сравнении различных подходов в работе с целью выбора наиболее эффективного;
- при единоличном выполнении задания, не требующего обязательного интенсивного общения с другими работниками.

### *Аналитики не эффективны:*

- в условиях неопределенности и отсутствия полной информации о вопросе;
- в условиях постоянных изменений;
- при наличии напряженности и конфликта;
- при ограничениях во времени.

### *Правила делового взаимодействия с аналитиком:*

- общайтесь сухо, формально и только по делу;
- демонстрируйте свой профессионализм и компетентность, тщательно готовьте рабочий материал;
- будьте готовы к логическим возражениям и заранее подготовьте аргументы в пользу своей позиции;
- не говорите слишком быстро и не будьте излишне торопливы;
- не ведите себя вызывающе и несолидно.

**Прагматик** – в работе всегда стремится к получению конкретных практических результатов. Прагматики не терпят высокопарных или слишком туманных разговоров, избегают длительных совещаний. Никогда заранее не планируют свою деятельность и не выстраивают перспективы, начинают работать сразу же после возникновения идеи. Очень живые и подвижные. Быстро говорят, быстро двигаются, в течение одной минуты способны проговорить сотню новых мыслей, раздражаются, когда их не сразу понимают, не любят объяснять и обосновывать свою позицию. Это новаторы и революционеры, любят все новое: новые условия, новых людей. Они могут одновременно выполнять сразу несколько видов деятельности. При проигрышах и неудачах прагматики не унывают и всегда находят в себе силы начать что-то новое. Более того, именно в условиях новизны они чувствуют тонус, удовольствие, проявляют колоссальную жизненную энергию. В принципе, это жизнерадостные и энергичные люди. Они не придают значения деловой дипломатии, любят грубоватые шутки, не выносят обстоятельного разбора какого-либо вопроса. Кроме того, прагматики страдают в условиях постоянства и монотонности. Они не могут долго и кропотливо работать над одним и тем же вопросом. Раздражаются, если им приходится вести деловые переговоры с медлительным партнером. Они не любят подчиняться ни общим правилам, ни нормам, ни вообще какому-либо лидеру или начальнику. Они не удобны в общении и взаимодействии: суетливы, много говорят на совещаниях, всегда имеют свою точку зрения, не послушны, стремятся к неформальному лидерству.

*Прагматики эффективны:*

- в условиях развития, когда нужно начать новую работу, без руководства и инструкций, на основе интуиции;
- в условиях риска и борьбы, прорывов и противоборства;
- при жестких ограничениях во времени, когда за короткий промежуток времени необходимо сделать большой объем работы или быстро принять решение при отсутствии достаточной информации;
- при необходимости быстро организуемых широких коммуника-

тивных контактов с большим количеством деловых партнеров;

- если банковская деятельность развивается по пути, на котором могут быть серьезные ошибки, первым такой «провал» интуитивно почувствует именно прагматик.

*Прагматики не эффективны:*

- в условиях монотонности и требований постоянства и регулярности в работе;
- в условиях затягивания времени, когда возникает отсрочка в достижении цели или принятии решения;
- при общении с флегматичным партнером, который медленно включается, медленно принимает решения;
- в условиях жесткого авторитарного управления, при давлении и сверхконтроле;
- при отсутствии эмоциональной поддержки со стороны коллектива.

*Правила делового взаимодействия с прагматиком:*

- стройте свое общение по принципу справедливости – старайтесь столько же дать, сколько Вы берете;
- начинайте деловую беседу в режиме «взять быка за рога», т. е. прямо говорите о том, что Вам нужно;
- всегда говорите прагматику, что он – умнее и обаятельнее всех;
- учитесь все делать быстро – думать, говорить и принимать решения;
- не ссорьтесь с прагматиком и не вызывайте его на борьбу; противоборство его активизирует, он получает дополнительную энергию и может выиграть у Вас;
- учитесь также читать между строк в том тексте, который проговаривает прагматик, обычно он говорит не развернуто и в его кратких фразах зашифрован большой объем информации;
- не проявляйте излишний контроль за деятельностью прагматика.

***Реалист*** – внешне похожи на прагматиков: живые, подвижные, общительные, ведут себя открыто, энергично и напористо. Всегда имеют свое мнение и независимо его высказывают. В спорах и дискуссиях могут быть резкими и не терпят возражений. Выносливые, имеют высокую работоспособность. Быстро принимают решения, легко берут ответственность на себя, легко управляют собой и людьми. Они всегда опираются на практику, методичны и соблюдают дисциплину в работе. Имеют конкретное практическое мышление и стремятся достигать определенных результатов, не любят длинных и отвлеченных разговоров, делают выводы на основе обобщенного анализа фактических данных. Главное для них – всегда и везде управлять

людьми и контролировать ситуацию. Они способны подбирать эффективную команду, имеющую разнообразные психологические типы. Они легко и без всяких комплексов признаются себе и окружающим в незнании тех или иных вопросов и компенсируют свое незнание тем, что умело подбирают коллектив исполнителей. Уважают всех людей, хорошо их понимают, терпимы к недостаткам. Интуитивно всегда находят оптимальное решение при подготовке того либо иного вопроса. Свои воздействия на человека они организуют в простой, деловой форме, основную ставку делают на получение согласия партнера относительно конкретных фактических данных. В ходе переговоров они приводят цифры, факты и показывают своему собеседнику, что объективная ситуация развивается таким образом, что последний сам понимает, что необходимо принять именно это решение, а не какое-то другое. Они чужды сантиментов и слишком увлекаются делами и работой.

#### *Реалисты эффективны:*

- при организации новых учреждений и подборе новых кадров;
- в должности руководителей, реализующих новые формы работы;
- в функции лидеров-центристов, умеющих ладить со всеми противостоящими друг другу группировками в коллективе;
- при необходимости конструктивно уладить жесткий конфликт;
- при взаимодействии с внешними организациями и партнерами.

#### *Реалисты не эффективны:*

- в ситуациях деликатного свойства, в которых необходимо проявить тонкость, интуицию и высокую чувствительность;
- при построении личных отношений неделового характера;
- при объективной необходимости быть пассивными, пережить, когда события разовьются сами собой, и проявлять невмешательство;
- в случае, если в своем распоряжении они имеют искаженные цифры или фактические данные.

#### *Правила делового взаимодействия с реалистами:*

- обычно реалист полностью поглощен своими делами, поэтому, чтобы переключить его внимание на себя, необходимо повести себя ярко, нестандартно и энергично;
- важно сразу же говорить о делах кратко, четко и лаконично, по существу, не затрачивая много времени и не вдаваясь в мелкие детали;
- говорить следует не о себе лично, а о деле;
- реалист уважает того, кто твердо знает, чего он хочет, открыто и настойчиво идет к цели;
- часто спрашивайте совета у реалиста;

- дайте ему возможность осуществлять контроль и управление ситуацией и Вами, регулярно отчитывайтесь перед ним;
- создайте условия, чтобы он сам принял решения, пусть и с Вашей подачи;
- всегда прямо и открыто обсуждайте противоречия и конфликты, не затевайте интриг и не играйте в «теневые игры».

**Критик** – мыслящие работники, обычно имеют оригинальное, творческое мышление, позволяющее им сразу выделить недостатки и фиксировать ошибки. Они никогда не делают культа из своей профессии. Могут разогреть конфликт и уйти в сторону. Считают, что конфликты – это источник развития, движения вперед. Не любят спокойствия, стабильности, активно ищут новизны и перемен. Любят парадоксы и логические противоречия. С сотрудниками общаются также в парадоксальной манере: любят подкалывания, шутки, неожиданные анекдоты. Характеризуются тем, что слишком увлекаются критикой, и не предлагают конструктивных решений, как же реально улучшить ситуацию, которая после их критического анализа оказалась такой плохой. В коллективе критики часто пребывают в гордом одиночестве. В каждом коллективе необходимо иметь одного-двух критиков, не давить на них, создавать условия для работы и всегда внимательно прислушиваться к их мнению.

*Критики эффективны:*

- в процессе построения прогноза возможного кризиса предприятия и разработки мероприятий, профилактически устраняющих данный кризис;
- при переходе на новый опыт развития;
- в интеллектуальном воспитании молодых кадров;
- в своевременной фиксации имеющихся ошибок;
- в создании условий ограничения и корректирования активности неразумного авторитарного лидера.

*Критики неэффективны:*

- если коллектив «лихорадит» от бесконечных конфликтов;
- если необходимо наладить стабильные и надежные отношения с партнерами;
- если необходимо стабилизировать разрушающуюся организацию, наладить процесс ее эффективного функционирования;
- если необходимо проявить осторожность, терпение и чувство опасности и большого риска.

*Правила делового взаимодействия с критиком:*

- чтобы завоевать его расположение и доверие, не будьте бюрократами, играйте роль новатора, революционера;
- не обижайтесь на него и принимайте его стиль общения: шутите, подкалывайте, фиксируйте парадоксы;
- будьте свободны и не проявляйте излишней зависимости от сильного высшего лидера;
- найдите для критика сотрудника, который был бы к нему терпелив и лоялен;
- не подпускайте критика к этапу реализации проекта, в который он вложил немало сил;
- организуйте принятие решений в форме «мозгового штурма», в котором критик будет на высоте;
- создайте для критика индивидуальные условия для работы, признайте его независимость, не давите и не контролируйте его;
- в коллективе демонстрируйте свое положительное отношение к критику: он обычно самолюбив, ждет уважения, поэтому среди коллектива Вы будете выглядеть уверенным в себе человеком, с пользой для себя и дела использующим имеющуюся критику.

**Идеалист** – никогда не ведет себя дерзко и вызывающе. Обычно идеалисты стараются избежать возможных напряжений в отношениях и уступают для того, чтобы сохранить положительный контакт с человеком. К таким людям чаще всего обращаются за поддержкой и помощью, потому что у них открытое лицо и мягкий, внимательный взгляд. Они любят рассуждать о морально-этических ценностях, добре и зле, общественной пользе и думают обо всем человечестве. При их миролюбивом характере они выбираются коллективом на роль лидера, все их любят и уважают. Но в целом быть лидерами они не могут. Идеалисты – прекрасные слушатели. Гуманизм – нравственный закон идеалиста. Они хотят любить всех и жить в ладу со своей совестью. Влияют на других людей только через позитивные средства и способы: они хвалят, поощряют, выдают премии, дарят дорогие подарки. Они подчеркивают, в первую очередь, положительные стороны своих коллег и делают вид, что не замечают недостатков. Когда дело касается нравственных принципов, за которые они выступают, они становятся упрямы и тверды. Испытывают сложности при быстром принятии управленческого решения, поскольку начинают колебаться то в одну, то в другую сторону. Они устанавливают как для себя, так и для других высокую планку в работе и в жизни и наотрез отказываются снизить собственный уровень притязаний при измене-



нии условий.

*Идеалисты эффективны:*

- при улаживании конфликтов;
- на первых этапах становления коллектива, когда нужно всех консолидировать и организовывать;
- в переговорах, чтобы вызвать доверие и расположенность партнера-реалиста;
- при разработке системы поощрений.

*Идеалисты неэффективны:*

- при организации борьбы или противостоянии с соперником;
- в условиях необходимости проведения объективного критического анализа и выявления имеющихся ошибок;
- на последующих этапах деятельности предприятия, когда необходимо выйти из кризиса или вырваться вперед;
- когда важно выявить назревающий конфликт в коллективе с целью его проработки и разрешения.

*Правила делового взаимодействия с идеалистом:*

- обязательно начинать разговор с того, что Вы разделяете его нравственные ценности и возвышенные идеалы;
- общаться медленно, спокойно и осторожно;
- просить помощи и покровительства, поскольку идеалисты любят помогать, они находят в этом свое предназначение;
- поддерживать постоянную связь и контакт с идеалистами, регулярно вести с ними неторопливые беседы не только о деле, но и на отвлеченные темы.

Таблица Б.6 – **Характерологические особенности персонала**

Осень			Лето			Весна			Зима			Время года												
Ноябрь		Октябрь		Сентябрь		Август		Июль		Июнь		Май		Апрель		Март		Февраль		Январь		Декабрь		Месяц
Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	
5	8	6	8	7	9	9	6	8	7	6	7	4	7	5	6	6	7	9	9	8	8	8	9	Пол / Качество
8	9	8	9	7	9	10	9	6	8	7	9	8	7	6	7	5	6	7	10	7	7	8	10	Целеустремленность
8	10	9	8	7	9	7	9	7	5	6	7	9	8	7	8	6	7	9	8	7	8	9	8	Продуктивность
9	10	9	10	7	9	8	10	6	8	7	8	9	10	9	10	9	10	9	10	10	10	9	9	Творческий



## **ОЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА**

Управление людьми – это сложный процесс. Поэтому у каждого руководителя постепенно вырабатывается свой собственный стиль руководства подчиненными. Однако в любом стиле руководства можно выделить следующие общие элементы: инициативность, информированность руководителя, защиту своего мнения, порядок принятия решений, методы разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе, критический анализ поведения подчиненных.

Для оценки своего стиля руководства необходимо каждый элемент, формирующий стиль руководства, отнести к одному из шести уровней.

А теперь внимательно рассмотрите возможные варианты действий руководителя по каждому элементу, формирующему стиль руководства, и выберите один вариант, который для Вас наиболее приемлем.

### *1. Инициативность.*

А. Я избегаю проявлять инициативу для того, чтобы не брать на себя дополнительную ответственность.

В. Я отзываюсь на инициативу других, если считаю, что она полезна для организации.

С. Я стремлюсь к тому, чтобы все выполняли возложенные на них функции, поддерживали равномерный темп работы.

Д. Я проявляю инициативу до тех пор, пока подчиненные меня поддерживают.

Е. Я всегда побуждаю себя и других к более энергичным действиям.

Ф. Я всегда готов придти на помощь другим, а также всегда поддерживаю инициативу, проявляемую моими подчиненными.

## *2. Информированность.*

А. Я не проявляю активности для получения информации. Чем меньше знаешь, тем лучше.

В. Я охотно собираю информацию о количественных параметрах работы, о фактах, которые положительно характеризуют коллектив.

С. Я всегда стараюсь быть в курсе событий для того, чтобы знать все, что происходит в коллективе, знать все аспекты жизни и трудовой деятельности подчиненных.

Д. Я всегда стараюсь иметь полную информацию о работе коллектива, о своих подчиненных и для этого использую, в том числе, и неформальные источники.

Е. Я всегда проявляю инициативу для получения информации, перепроверяю ее.

Ф. Информированность руководителя является главным условием его успешной работы. Я всегда обрабатываю и анализирую полученную информацию.

## *3. Защита своего мнения.*

А. Я не навязываю свое мнение подчиненным, имеющим свою точку зрения, и не возражаю, чтобы подчиненные выполняли полученные от меня указания по-своему.

В. Я всегда заявляю о своей точке зрения, независимо от отношения подчиненных к данному вопросу.

С. Обычно я не настаиваю на своей точке зрения, и если подчиненные со мной не согласны, я готов изменить свою точку зрения.

Д. Я обычно жестко не настаиваю на своей точке зрения, и если доводы подчиненных аргументированы, я согласен изменить свою позицию.

Е. Я четко довожу свою точку зрения до подчиненных, и они должны выполнить мои указания.

Ф. Я всегда готов отстаивать свою точку зрения как среди коллег, так и среди подчиненных.

## *4. Разрешение конфликтных ситуаций.*

А. При возникновении конфликта среди подчиненных я сохраняю принцип невмешательства.

В. При возникновении конфликта я однозначно высказываю свою

точку зрения на конфликт.

С. При разрешении конфликта я всегда учитываю мнение большинства.

Д. Самое лучшее – это не допускать конфликты, однако если конфликт уже возник, необходимо сгладить острые углы в отношениях сторон.

Е. Конфликты в коллективе возникают из-за слабого руководства подчиненными, поэтому необходимо усилить управление подчиненными.

Ф. При разрешении конфликта я всегда стараюсь выявить его причины и, устранив причины, разрешить конфликт.

#### *5. Принятие управленческих решений.*

А. Я здесь ничего не решаю, все зависит от высшего руководства.

В. Я стараюсь принимать такие решения, которые бы не создавали конфликтов и с вышестоящим руководством, и с подчиненными.

С. Я при принятии решений всегда учитываю мнение высшего руководства, и при доведении решений до исполнителей информирую их о том, что решение принято высшим руководством.

Д. Принять решение всегда трудно, так как нужно не только выполнить установленное задание, но и не вызвать недовольства у подчиненных.

Е. Решение должен принимать руководитель, подчиненные их выполнять.

Ф. Решение должно приниматься руководителем с учетом точки зрения подчиненных, и поэтому не должно нарушать взаимоотношения в коллективе.

#### *6. Контроль и анализ.*

А. Подчиненные должны чувствовать свободу действий, поэтому руководителю желательно меньше их контролировать.

В. В деятельности подчиненных руководитель всегда должен заметить положительные моменты и формировать, таким образом, атмосферу доверия, добросовестного отношения к труду.

С. Руководитель должен постоянно контролировать действия подчиненных, указывать на недостатки в их работе.

Д. Руководитель в большей степени должен поощрять своих подчиненных, меньше делать им замечаний для повышения своего авторитета.

Е. В отношениях руководителя и подчиненных лишь руководитель может критиковать своих подчиненных.

Ф. Отношения руководителя и подчиненных должны строиться на

открытости, всегда должна иметься возможность критики обеих сторон.

#### *Подведение итогов*

Выпишите буквы по всем шести элементам управленческой деятельности и отнесите себя к определенному типу действий менеджера. Если в Ваших ответах встречается 4–6 одинаковых букв, то Вас достаточно точно можно отнести к определенному стилю руководства:

- 4–6 раз встречается вариант А – тип 1.1;
- 4–6 раз встречается вариант В – тип 1.9;
- 4–6 раз встречается вариант С – тип 9.1;
- 4–6 раз встречается вариант Д – тип 5.5;
- 4–6 раз встречается вариант Е – тип 9+9;
- 4–6 раз встречается вариант F – тип 9.9.

Если у Вас получился разброс ответов, к четко определенному стилю руководства Вас отнести труднее. Однако общую направленность Вашего поведения в процессе руководства подчиненными можно определить путем оценки вариантов ответов в баллах:

- вариант А – 1 балл;
- вариант В – 2 балла;
- вариант С – 3 балла;
- вариант Д – 4 балла;
- вариант Е – 5 баллов;
- вариант F – 6 баллов.

Далее следует найти сумму баллов и по таблице отнести себя к определенному типу руководителя.

Таблица – **Определение типа руководителя**

Показатели	Значение					
Стиль руководства	1,1	1,9	9,1	5,5	9 + 9	9,9
Количество баллов	До 16	17–20	21–24	35–28	29–32	33–36

### **Тест «Современный ли Вы руководитель?»**

Развитие качеств современного руководителя является важнейшей составной частью подготовки менеджеров как в системе обучения и повышения квалификации, так и в процессе самообразования. Существенную помощь в развитии и оценке этих качеств может оказать Метод Активного Социологического Тестируемого Анализа и Контроля (МАСТАК), автором которого является доктор технических наук, профессор Р. Ф. Жуков.

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

1. В таблицах теста отметьте наиболее значительные, с Вашей точки зрения, качества руководителя. Для этого поставьте в графе «В» (важность) напротив каждого качества оценку ее важности по пятибалльной системе (или 0 при полном отсутствии качества). Если отдельные позиции покажутся Вам несущественными, поставьте в графе низкий балл. Однако подумайте над тем, в каких условиях и для какого типа руководителей они могут пригодиться.

2. В таблицах теста во второй графе «И» (использование) проставьте оценку своего соответствия данному качеству по пятибалльной системе (или 0 при отсутствии качества).

3. Подведение итогов тестирования. Результатом тестирования по

методу «МАСТАК» является сумма баллов, отражающая количественную оценку степени развития тех или иных качеств руководителя.

С использованием предложенного теста можно применить и другой метод для самооценки собственных качеств. Сравните проставленные Вами оценки в графах «В» и «И», определите несовпадения, позволяющие выявить те факторы, на которые следует обратить особое внимание в процессе самоподготовки и повышения уровня своих качеств.

Тест состоит из 7 блоков:

1. Профессиональная компетентность.
2. Организаторские качества.
3. Деловитость.
4. Нравственные качества.
5. Политическая культура.
6. Работоспособность.
7. Интегральная оценка качеств менеджера.

**1. Профессиональная компетентность.** Формирование профессиональной компетентности является важнейшей составной частью подготовки руководителя как в процессе специального обучения, так и в процессе самообразования.

Профессиональная компетентность руководителя может быть охарактеризована следующими основными критериями:

- организационно-управленческая культура;
- экономическая культура;
- правовая культура;
- опыт руководства;
- опыт предпринимательства.

Эти критерии представлены в нижеследующих таблицах (Г.1–Г.5).

Таблица Г.1 – **Организационно-управленческая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Профессиональные знания в области теории и практики организации и управления производством и трудовым коллективом		
2. Овладение знаниями технологии, техники и условий производства		
3. Знания по психологии		
4. Знания по педагогике, педагогическая культура		



5. Знания по социологии		
6. Знание делопроизводства		
7. Овладение техникой личной работы		
8. Знания в области современного информационного обеспечения		
Итого		

Таблица Г.2 – **Экономическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Знание экономической теории		
2. Развитие экономического мышления		
3. Овладение экономическими методами управления		
Итого		

Таблица Г.3 – **Правовая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Знание права		
2. Способность применять правовые знания в реальных условиях		
3. Соблюдение законности		
4. Участие в повышении правовой культуры подчиненных		
5. Способность участвовать в правотворческой деятельности		
Итого		

Таблица Г.4 – **Опыт руководства (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Управленческие умения		
2. Управленческие навыки		
3. Опыт руководства на конкретной должности в трудовом коллективе		
4. Производственный опыт		
Итого		

Таблица Г.5 – **Опыт предпринимательства (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка
---------------------	--------

	В	И
1. Опыт частного предпринимательства		
2. Опыт коллективного предпринимательства		
3. Опыт руководства предприятием в условиях рыночной экономики		
Итого		

**2. Организаторские качества.** Организаторские способности руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

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

Эти критерии представлены в таблицах Г.6–Г.9.

Таблица Г.6 – **Тяга к лидерству (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Внутренняя потребность к лидерству		
2. Стремление быть вожаком		
Итого		

Таблица Г.7 – **Умение контактировать с людьми (коммуникабельность) (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Умение опираться на коллектив, контактировать с подчиненными, коллегами, руководителями		
2. Умение подбирать кадры		
3. Умение увлечь людей		
4. Умение действовать не силой приказа, а убеждением, быть воспитателем		
Итого		

Таблица Г.8 – **Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И

1. Умение делегировать полномочия		
2. Умение проверять исполнение		
3. Умение пользоваться организационно-распорядительными методами		
Итого		

Таблица Г.9 – Личный авторитет (оценивается в баллах от 0 до 5)

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Экстравертность (открытость)		
2. Умение завоевывать авторитет и доверие		
3. Уверенность в себе		
4. Наличие чувства юмора		
5. Обаяние, симпатичность		
Итого		

**3. Деловитость.** Понятие «деловой человек» можно рассматривать в двух аспектах. В широком смысле деловой человек – это предприниматель, имеющий собственное дело. Он знает и что делать, и как делать. Он рождает идеи, определяет стратегию действий, претворяет их в жизнь. Например, это может быть фермер, арендатор, кооператор, владелец какого-либо частного предприятия и пр. Сюда же, в определенном смысле, можно отнести хозяйственных руководителей, менеджеров, работающих в условиях, близких к рыночным. Человек, стремящийся к предпринимательству, может рассчитывать на успех, если он профессионально компетентен, обладает по природе организаторскими, административными способностями, характеризуется деловитостью, высокой политической культурой и нравственностью, работоспособностью. Более узкое, конкретизированное понимание понятия «деловой человек» определяется наличием у него хороших деловых качеств. Такие люди хорошо вписываются в любой предпринимательский коллектив. Без деловитости не может быть предпринимательства, настоящего дела.

Деловитость включает три основных компонента:

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

Эти критерии представлены в таблицах Г.10–Г.12.

Таблица Г.10 – Умение стратегически мыслить (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Общий интеллект		
2. Жизненная мудрость		
3. Умение анализировать и делать выводы (рассудительность)		
4. Умение генерировать идеи		
5. Умение видеть перспективу		
6. Умение ставить и формулировать задачи, выделять главное		
7. Умение находить кратчайшие пути решения проблемы		
8. Умение принимать правильные решения		
Итого		

Таблица Г.11 – **Предприимчивость (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Деловая активность		
2. Стремление к самовыражению, самореализации		
3. Инициативность		
4. Самообладание		
5. Находчивость		
6. Смелость		
7. Решительность		
8. Умение и желание оправданно рисковать		
9. Оперативность		
10. Гибкость (умение постоянно учитывать изменяющиеся условия)		
11. Практичность		
12. Бережливость		
13. Деловая хватка		
14. Наличие здравого смысла		
15. Умение увязывать планы с реальными условиями		
16. Наличие чувства нового, творческий подход к делу		
17. Целеустремленность, напористость		
18. Стремление выполнить свою работу наилучшим образом		

19. Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию		
20. Способность доводить начатое дело до конца, стремление к конечной цели		
21. Умение проигрывать, не падать духом при неудачах		
Итого		

Таблица Г.12 – Личная организованность (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Обязательность, умение держать слово		
2. Пунктуальность		
3. Самодисциплина		
4. Умение эффективно и рационально использовать свое время		
5. Желание и способность жить и действовать по системе		
Итого		

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

- духовные качества;
- культура поведения.

Эти критерии представлены в таблицах Г.13–Г.14.

Таблица Г.13 – Духовные качества (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Порядочность		
2. Честность		
3. Милосердие		
4. Добросовестность		
5. Чистота помыслов		
6. Мужество		
7. Благородство		
8. Скромность		
9. Независимость		

10. Достоинство		
Итого		

Таблица Г.14 – **Культура поведения (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Высокая внутренняя культура		
2. Психологический такт		
3. Терпимость		
4. Доброта		
5. Приветливость		
6. Чуткость и внимательность		
7. Благожелательность		
8. Уравновешенность и выдержанность		
9. Располагающий к себе внешний вид, опрятность, эlegantность		
Итого		

**5. Политическая культура.** Политическую культуру руководителя можно разделить на три основные группы:

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

Данные группы приведены в таблицах Г.15–Г.17.

Таблица Г.15 – **Общая политическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Знание политической обстановки и умение в ней разбираться		
2. Опыт общественной и политической деятельности		
3. Интернационализм		
4. Общественная активность		
5. Активная жизненная позиция		
6. Способность отстаивать свою точку зрения		
7. Умение вести дискуссию		
8. Терпимость к различным точкам зрения		
Итого		

Таблица Г.16 – Умение понимать и учитывать общественные интересы (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Постоянная забота об общенародных, государственных интересах		
2. Способность не терять из виду воспитательные последствия хозяйствования		
3. Чувство долга перед страной		
4. Ответственность перед обществом		
5. Соблюдение государственных законов		
Итого		

Таблица Г.17 – Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Преданность трудовому коллективу		
2. Умение осуществлять воспитание в трудовом коллективе		
3. Органическая связь с массами, умение и желание учиться у масс		
4. Требовательность к подчиненным		
5. Способность критически оценивать достигнутые результаты		
6. Умение правильно относиться к критике в свой адрес в коллективе		
Итого		

**6. Работоспособность.** Работоспособность является одним из важнейших качеств современного руководителя. Работоспособность руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

- физиологический потенциал;
- эмоционально-волевой потенциал.

Данные группы качеств приведены в таблицах Г.18–Г.19.

Таблицах Г.18 – Физиологический потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Физические нагрузки		
2. Правильное питание		
3. Хороший сон		
4. Закаливание		
5. Водно-питьевой режим		
6. Правильное дыхание		
7. Использование успокаивающих цветовых сочетаний		
8. Не злоупотребление алкоголем		
9. Не злоупотребление курением		
10. Состояние здоровья соответственно возрасту		
Итого		

Таблица Г.19 – Эмоционально-волевой потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Упорство в работе		
2. Чувство долга		
3. Стимулирование волевых качеств (работа над характером)		
4. Увлеченность работой		
5. Семейное благополучие		
6. Оптимизм и жизнерадостность		
7. Широта увлечений		
8. Умение расслабляться		
9. Тренированность нервной системы		
10. Гигиена труда (режим труда, отдыха, питания, учет биоритмов)		
Итого		

### *Подведение итогов*

## **1. Профессиональная компетентность**

### *Организационно-управленческая культура руководителя*



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

*От 0 до 19 баллов.* У Вас низкий уровень организационно-управленческой культуры.

*От 20 до 25 баллов.* Ваш уровень организационно-управленческой культуры удовлетворительный.

*От 26 до 32 баллов.* Ваша организационно-управленческая культура на достаточно хорошем уровне.

*От 33 до 40 баллов.* У Вас высокий уровень организационно-управленческой культуры.

#### *Экономическая культура руководителя*

Тест дает следующую оценку уровня экономической культуры:

*От 0 до 7 баллов.* Ваша экономическая культура очень низкая.

*От 8 до 10 баллов.* Уровень Вашей экономической культуры удовлетворительный.

*От 11 до 13 баллов.* Вы обладаете достаточно хорошей экономической культурой для успешного решения хозяйственных задач.

*От 14 до 15 баллов.* Уровень Вашей экономической культуры очень высок.

#### *Правовая культура руководителя*

Тест дает следующую характеристику уровню Вашей правовой культуры:

*От 0 до 12 баллов.* У Вас низкая правовая культура.

*От 13 до 17 баллов.* Ваша правовая культура на удовлетворительном уровне.

*От 18 до 22 баллов.* Вы обладаете достаточно хорошей правовой культурой.

*От 23 до 25 баллов.* У Вас очень высокий уровень правовой культуры.

#### *Опыт руководства*

Тест дает следующую оценку Вашему опыту руководства:

*От 0 до 10 баллов.* Ваш опыт руководства низкий.

*От 11 до 14 баллов.* Вы имеете удовлетворительный опыт руководства.

*От 15 до 18 баллов.* Вы обладаете достаточно хорошим опытом руководства, что позволяет Вам успешно решать управленческие проблемы.

*От 19 до 20 баллов.* Ваш опыт руководства очень высок, что отражает Вашу способность весьма эффективно решать проблемы управления.

### *Опыт предпринимательства*

Тест дает следующие оценки:

*От 0 до 7 баллов.* Опыт предпринимательства низкий.

*От 8 до 10 баллов.* Опыт предпринимательства удовлетворительный.

*От 11 до 13 баллов.* Опыт предпринимательства достаточно хорош.

*От 14 до 15 баллов.* Ваш опыт предпринимательства очень высок.

#### *Итоговая оценка профессиональной компетентности руководителя*

Для общей оценки уровня профессиональной компетентности следует рассчитать сумму баллов. Для этого по форме таблицы Г.20 в графе «Оценка уровня компетентности по тесту» следует проставить тестовые значения Ваших характеристик по вышеприведенным результатам. Далее в графе «Количество баллов» необходимо проставить количественную оценку уровня Вашей компетентности по каждой группе. Если исходя из оценки уровня компетентности у Вас низкий уровень качеств, то проставляется 0–2 балла, удовлетворительный – 3, хороший – 4 и высокий – 5 баллов.

Таблица Г.20 – **Уровень профессиональной компетентности**

Группа тестов	Оценка уровня компетентности по тесту	Количество баллов
1. Организационно-управленческая культура		
2. Экономическая культура		
3. Правовая культура		
4. Опыт руководства		
5. Опыт предпринимательства		
Итого		

Итоговая оценка Вашей профессиональной компетентности будет следующей:

*До 12 баллов.* Низкий уровень качеств.

*От 13 до 17 баллов.* Уровень Ваших качеств удовлетворительный.

*От 18 до 22 баллов.* У Вас хороший уровень профессиональных качеств руководителя.

*От 23 до 25 баллов.* Уровень Вашей профессиональной компетентности очень высокий.

### **2. Организаторские качества**

#### *Тяга к лидерству*

*До 5 баллов.* Тяга к лидерству низкая.

*От 6 до 7 баллов.* Тяга к лидерству средняя.

*От 8 до 9 баллов.* Тяга к лидерству достаточно устойчивая.

*10 баллов.* Тяга к лидерству очень высокая.

*Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)*

Тест дает следующую оценку Вашему умению контактировать с людьми:

*До 10 баллов.* Низкий уровень коммуникабельности.

*От 11 до 14 баллов.* У Вас удовлетворительный уровень коммуникабельности.

*От 15 до 18 баллов.* Ваши способности развиты хорошо.

*От 19 до 20 баллов.* Уровень Вашей коммуникабельности очень высокий.

*Умение организовать совместную деятельность  
в трудовом коллективе*

Исходя из суммы набранных Вами баллов можно дать следующую характеристику Вашему умению организовать совместную трудовую деятельность коллектива:

*От 0 до 7 баллов.* Уровень Ваших организаторских качеств низкий.

*От 8 до 10 баллов.* У Вас удовлетворительные организаторские способности.

*От 11 до 13 баллов.* Уровень Ваших организаторских способностей хороший.

*От 14 до 15 баллов.* У Вас высокий уровень организаторских способностей.

*Личный авторитет*

Тест дает следующую характеристику Вашей личной привлекательности:

*До 12 баллов.* Уровень Вашей привлекательности низкий.

*От 13 до 17 баллов.* Ваша личная привлекательность на удовлетворительном уровне.

*От 18 до 22 баллов.* Уровень Вашей личной привлекательности хороший.

*От 23 до 25 баллов.* Ваша личная привлекательность на высоком уровне.

*Общая оценка организаторских качеств руководителя*

Общая оценка уровня организаторских качеств руководителя складывается на базе полученных оценок.

Для этого необходимо по форме таблицы Г.21 в графе «Оценка уровня качеств по тесту» проставить полученные ранее тестовые значения Ваших характеристик (низкий уровень, удовлетворительный, хороший, высокий). В другой графе «Количество баллов» следует про-

ставить количественную оценку уровня Ваших организаторских качеств по соответствующим группам:

- низкий уровень организаторских качеств – 0–2 балла;
- удовлетворительный уровень – 3 балла;
- хороший – 4 балла;
- высокий – 5 баллов.

Таблица Г.21 – **Уровень организаторских качеств**

Группа тестов	Оценка уровня качеств по тесту	Количество баллов
1. Тяга к лидерству		
2. Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)		
3. Умение организовать совместную трудовую деятельность коллектива		
4. Личный авторитет		
Итого		

Итоговая оценка Ваших организаторских качеств может быть следующей:

*До 10 баллов.* Низкий уровень организаторских качеств.

*От 11 до 14 баллов.* Уровень Ваших качеств удовлетворительный.

*От 15 до 18 баллов.* Хороший уровень организаторских качеств.

*От 19 до 20 баллов.* Уровень Ваших организаторских качеств высокий.

### **3. Деловитость**

#### *Умение стратегически мыслить*

Исходя из суммы набранных баллов (И) (таблица Г.22) можно дать следующую характеристику Вашему умению аналитически мыслить:

*От 0 до 19 баллов.* Ваша способность к стратегическому мышлению низкая.

*От 20 до 27 баллов.* У Вас посредственное стратегическое мышление.

*От 28 до 35 баллов.* У Вас хорошие способности стратегически мыслить.

*От 36 до 40 баллов.* Ваша способность к стратегическому мышлению отличная.

#### *Предприимчивость*

Тест дает следующую оценку Вашей предприимчивости (по оценке исполнения):

*До 51 балла.* Низкий уровень предприимчивости.

*От 52 до 72 баллов.* У Вас посредственный уровень предприимчи-

ВОСТИ.

*От 73 до 93 баллов.* Вы обладаете хорошей предприимчивостью.

*От 94 до 105 баллов.* Ваша предприимчивость отличная.

#### *Личная организованность*

Тест оценивает Вашу личную организованность следующим образом:

*От 0 до 12 баллов.* Низкий уровень личной организованности.

*От 13 до 17 баллов.* Ваша личная организованность посредственна.

*От 18 до 22 баллов.* У Вас хорошая личная организованность.

*От 23 до 25 баллов.* Ваша организованность отличная.

#### *Общая самооценка деловитости*

Определите общий уровень деловитости на базе полученных характеристик и оцените их по следующей шкале, поставив оценку использования (таблица Г.22):

*От 0 до 7 баллов.* Уровень деловитости низкий.

*От 8 до 10 баллов.* Деловитость посредственная.

*От 11 до 13 баллов.* Хорошая деловитость.

*От 14 до 15 баллов.* Отличная деловитость.

Таблица Г.22 – **Уровень деловитости**

Результаты тестирования по группам качеств	Оценка использования (И)
1. Умение стратегически мыслить	
2. Предприимчивость	
3. Личная организованность	
Итого	

## **4. Нравственные качества**

### *Духовные качества*

По данному тесту можно дать следующую характеристику Вашим нравственным качествам:

*От 0 до 24 баллов.* Низкий уровень качеств.

*От 25 до 34 баллов.* Удовлетворительный уровень качеств.

*От 35 до 43 баллов.* Хороший уровень качеств.

*От 43 до 50 баллов.* Высокий уровень качеств.

### *Культура поведения*

Исходя из суммы набранных Вами баллов, можно следующим образом охарактеризовать уровень Ваших нравственных качеств:

*До 22 баллов.* У Вас низкий уровень моральных качеств.

*От 23 до 30 баллов.* Уровень Ваших моральных качеств удовлетворительный.

*От 31 до 39 баллов.* У Вас хороший уровень моральных качеств по данному тесту.

*От 40 до 45 баллов.* Уровень Ваших моральных качеств по тесту высокий.

#### *Общая оценка нравственных качеств руководителя*

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

Для этого по форме таблицы Г.23 в графе «Общая оценка» нужно проставить фактические тестовые значения Ваших характеристик. Затем в графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня Ваших моральных качеств по соответствующим группам:

- низкий уровень – 0–2 балла;
- удовлетворительный уровень – 3 балла;
- хороший уровень – 4 балла;
- высокий уровень – 5 баллов.

Таблица Г.23 – **Уровень нравственных качеств**

Группы тестов	Общая оценка	Количество баллов
1. Духовные качества		
2. Культура поведения		
Итого		

Общая оценка уровня Ваших моральных качеств может быть следующей:

*До 5 баллов.* Низкий уровень.

*6–7 баллов.* Удовлетворительный уровень.

*8–9 баллов.* Хороший уровень.

*10 баллов.* Высокий уровень.

### **5. Политическая культура**

#### *Общая политическая культура*

Исходя из суммы набранных Вами баллов по тесту можно дать следующую характеристику уровню общей политической культуры:

*До 20 баллов.* Уровень весьма низкий.

*От 21 до 28 баллов.* Уровень удовлетворительный.

*От 29 до 32 баллов.* Уровень хороший.

*От 33 до 40 баллов.* Ваш уровень политической культуры очень высокий.

*Умение понимать и учитывать общественные интересы*

Тест дает следующую оценку Вашему отношению к общенародным, государственным интересам:

*До 12 баллов.* Ваш подход к общественным интересам неудовлетворительный.

*От 13 до 17 баллов.* Ваш подход к решению народнохозяйственных задач удовлетворительный.

*От 18 до 22 баллов.* Вы осуществляете достаточно хороший подход в решении общественных задач.

*От 23 до 25 баллов.* У Вас высокий уровень понимания общественных интересов.

*Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива*

Тест оценивает Ваше отношение к интересам трудового коллектива к личности работника следующим образом:

*До 15 баллов.* Вы недостаточно внимательны к интересам коллектива и потребностям каждого работника.

*От 16 до 21 балла.* Ваше отношение к коллективным и личным интересам удовлетворительное.

*От 22 до 27 баллов.* Вы оказываете достаточно внимания интересам и нуждам в руководимом Вами коллективе.

*От 28 до 30 баллов.* Вы являетесь достойным представителем своего трудового коллектива, выражаете его интересы, внимательны к своим работникам.

*Общая оценка политической культуры*

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

Проставьте по форме таблицы Г.24 тестовые значения Ваших характеристик исходя из следующих оценок:

- низкий уровень – от 0 до 2 баллов;
- удовлетворительно – 3 балла;
- хорошо – 4 балла;
- отлично – 5 баллов.

Таблица Г.24 – Уровень политической культуры

Группы тестов	Оценки по тестам, баллов
1. Общая политическая культура	
2. Отношение к общенародным интересам	
3. Отношение к интересам трудового коллектива и личности	
Итого	

Итоговая оценка политической культуры может быть следующей:

*До 7 баллов.* Низкий уровень.

*От 8 до 10 баллов.* Средний уровень.

*От 11 до 13 баллов.* Хороший уровень.

*От 14 до 15 баллов.* Высокий уровень политической культуры.

## **6. Работоспособность**

### *Физиологический потенциал*

*До 25 баллов.* Низкий уровень здоровья.

*От 26 до 35 баллов.* Средний уровень здоровья.

*От 36 до 45 баллов.* Хороший уровень здоровья.

*От 46 до 50 баллов.* Отличный уровень здоровья.

### *Эмоционально-волевой потенциал*

*До 25 баллов.* Низкий уровень эмоционально-волевых резервов.

*От 26 до 35 баллов.* Средний уровень.

*От 36 до 45 баллов.* Хороший уровень.

*От 46 до 50 баллов.* Отличный уровень эмоционально-волевых резервов работоспособности.

*Итоговая оценка работоспособности (таблица Г.25)*

Таблица Г.25 – **Уровень работоспособности**

Результаты тестирования	Оценка	
	В	И
1. Физиологические факторы работоспособности		
2. Эмоционально-волевые резервы работоспособности		
Итого		

*До 5 баллов.* Низкий уровень работоспособности.

*От 6 до 7 баллов.* Средний уровень.

*От 8 до 9 баллов.* Хороший уровень.

*10 баллов.* Высокий уровень работоспособности.

## **7. Интегральная оценка качеств менеджера**

Проставьте итоговые оценки по каждому блоку качеств по форме таблицы Г.26 исходя из следующих значений:

- низкий уровень качеств – 0–2 балла;
- средний (удовлетворительный) уровень – 3 балла;
- хороший уровень – 4 балла;
- отличный уровень – 5 баллов.

Таблица Г.26 – **Оценка качеств менеджера**



Качества – критерии первого уровня	Итоговые оценки тестирования, баллов
1. Профессиональная компетентность	
2. Организаторские способности	
3. Деловые качества	
4. Нравственные качества	
5. Политическая культура	
6. Работоспособность	
Итого	

*До 15 баллов.* Ваших качеств недостаточно для менеджера.

*От 15 до 21 баллов.* Вы имеете удовлетворительный уровень качеств менеджера.

*От 22 до 27 баллов.* Вы обладаете качествами хорошего менеджера.

*От 28 до 30 баллов.* По своим качествам Вы отличный менеджер.

*Приложение Д*

### **Деловая игра «Формирование модели эффективного руководителя»**

*Цели игры:*

- формирование у участников игры более точных и правильных представлений о факторах управленческого потенциала;
- обучение экспертному методу анализа управленческого потенциала;
- развитие творческого мышления и коллективного принятия решений.

*Методические рекомендации.* Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

Сначала каждый игрок оценивает себя, т. е. осуществляет самооценку, заполняя графу «Самооценка» (таблица Д.1). На первое место ставится то качество, которое наиболее ярко выражено в человеке. Затем самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которыми должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель.

Все участники разбиваются на команды и вырабатывают групповую оценку. Затем все участвуют в выработке коллективной оценки.

Деятельность участников оценивается по наименьшей сумме ошибок.

Таблица Д.1 – Оценка факторов управленческого потенциала

Оцениваемые факторы	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона		
		Индивидуальная	Групповая		Само-оценка	Индивидуальная	Групповая
1. Критическое отношение к действительности							
2. Творческая приверженность к новому							
3. Способность возглавить нововведения							
4. Учет в руководстве человеческого фактора							
5. Способность творчески осуществлять свое дело							
6. Профессионализм							

Окончание таблицы Д.1

Оцениваемые факторы	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона		
		Индивидуальная	Групповая		Само-оценка	Индивидуальная	Групповая
7. Желание учиться							
8. Умение достичь конечных результатов							
9. Нетерпимость к бюрократии							
10. Способность к разработке самостоятельных альтернатив							
11. Стратегическое мышление							
12. Способность к восприятию критики							
13. Работоспособность							
14. Знание основ менеджмента							
15. Знание законодательства							
16. Умение со вкусом одеваться							
17. Чувство юмора							
18. Информированность о событиях за рубежом							

19. Опыт работы на руководящей должности							
20. Учет инициативы подчиненных							

Далее преподаватель показывает порядок заполнения матрицы предпочтений (матрицы парных сравнений качеств), которая представлена в таблице Д.2.

Таблица Д.2 – Матрица предпочтений качеств руководителя

$K_i$	$K_1$	$K_2$	$K_3$	...	$K_{10}$	$\sum_{i=1}^{10} K_i$
$K_1$	1					
$K_2$		1	1		2	
$K_3$		1	1		1	
...				1		

Окончание таблицы Д.2

$K_i$	$K_1$	$K_2$	$K_3$	...	$K_{10}$	$\sum_{i=1}^{10} K_i$
$K_{10}$		0			1	
$\sum_{i=1}^{10} K_i$						100
Примечание – Условные обозначения, принятые в таблице: $K_i$ – индекс качества, $P_i = \sum_{i=1}^{10} K_i$ – вес качеств (правый столбец таблицы).						

Определение веса качеств производится путем сравнения всех выбранных качеств между собой.

Матрица предпочтений качеств заполняется следующим образом: при сравнении какого-либо качества с самим собой и в строке, и в столбце проставляется единица. Если сравниваемым качествам придается равноценное значение, то в строках, соответствующих этим качествам, также проставляются единицы. Например, при сравнении качеств  $K_2$  и  $K_3$  мы решили, что они равноценны, тогда на пересечении строки  $K_2$  и столбца  $K_3$  проставляется единица, также единица проставляется и на пересечении строки  $K_3$  и столбца  $K_2$ . Если при сравнении качеств  $K_2$  и  $K_{10}$  предпочтение отдано качеству  $K_2$ , то в

клетку на пересечении строки  $K_2$  и столбца  $K_{10}$  ставим цифру 2. Одновременно в клетку, находящуюся на пересечении строки  $K_{10}$  и столбца  $K_2$ , ставим нуль.

После сравнения всех качеств и заполнения матрицы определяется вес качеств, для чего суммируются все цифры в строках и столбцах. Искомый вес качеств будет представлен в правом крайнем столбце таблицы Д.3.

Правильность составления матрицы определяется суммированием веса качеств по столбцам и по строкам. При правильно составленной матрице эти суммы должны быть одинаковыми и равны числу качеств, возведенному в квадрат (в нашем случае  $10 \times 10 = 10^2 = 100$ ).

Для объективной оценки качеств ведущий определяет среднее значение веса качеств по данным всех команд, участвующих в игре (таблица Д.3).

Таблица Д.3 – Средние значения веса качеств

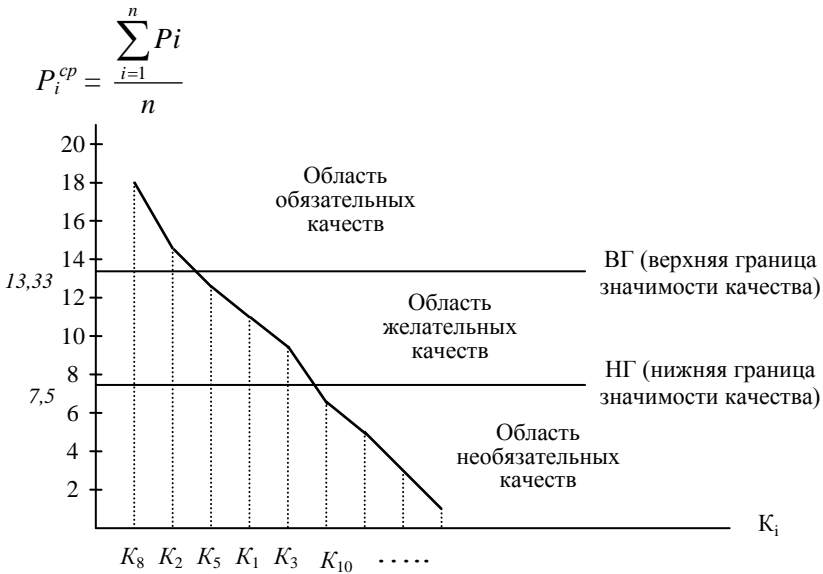
Номер игрока	Вес качеств ( $P$ )									
	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_5$	$P_6$	$P_7$	$P_8$	$P_9$	$P_{10}$
1										
2										
3										
4										
5										
И т. д.										
$\sum_{i=1}^n P_i$										
$\frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}$										
<p>Примечание – Условные обозначения, принятые в таблице: <math>P_i = \sum_{i=1}^{10} K_i</math> – вес качеств, вычисленных каждым игроком, <math>P_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}</math> – средние значения веса ка-</p>										

честв,  $n$  – количество игроков.

Средний относительный вес каждого качества характеризует структурную модель руководителя.

Для определения обязательных, желательных и необязательных качеств строится график (полигон), на оси ординат которого откладывается среднее значение веса качеств в порядке убывания и начиная с качества с максимальным средним весом, а по оси абсцисс – индексы качеств ( $K_i$ ) (рисунок).

График для определения степени значимости качеств



## *Приложение Е*

### **Оценка результативности труда персонала**

В экономическом отделе крупного промышленного предприятия работает пять человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Выполните следующее:

1. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников (таблица Е.1).

2. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

- премированию лучших сотрудников;
- изменению уровня должностного оклада;
- должностному продвижению работников;
- повышению квалификации сотрудников отдела (с выбором форм и методов).

## Методические указания

Комплексная оценка ( $D$ ) определяется по формуле

$$D = П \cdot K + P \cdot C,$$

где  $П$  – показатель степени развития профессиональных и личных качеств работника;

$K$  – показатель уровня его квалификации;

$P$  – показатель результатов труда работника;

$C$  – уровень сложности выполняемых ими функций.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

**1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника ( $П$ ).** Для определения величины показателя  $П$  производится оценка степени проявления каждого из признаков (таблицы Е.2 и Е.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов. Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей – 5, для специалистов – 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75 (таблица Е.4).

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников ( $П$ ), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_j,$$

где  $i$  – порядковый номер признака ( $i = 1, 2, \dots, n$ ; для руководителей  $n = 5$ , для специалистов  $n = 6$ );

$j$  – уровень (степень) проявления признака ( $j = 1, 2, 3$ );

$a_{ij}$  – количественная мера признака у работника;

$x_j$  – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

**2. Расчет оценки уровня квалификации работников ( $K$ ).** Для

оценки  $K$  принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы: имеющие среднее специальное образование; имеющие высшее или незаконченное высшее (4–5 курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (таблица Е.5).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$K = (ОБ + СТ) : 3,$$

где  $ОБ$  – оценка образования ( $ОБ = 1, 2$ );

$СТ$  – оценка стажа работы по специальности ( $СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,00$ );

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

**3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С).** Для оценки  $C$  по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В таблице Е.6 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

**4. Расчет оценки результатов труда (Р).** Для определения величины  $P$  производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой долж-



ностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Оценка  $P$  определяется по формуле методом суммирования оценок признаков результатов труда с учетом удельной значимости признаков (таблица Е.7):

$$P = \sum_{i=1}^3 P_{ij},$$

где  $i$  – порядковый номер признака ( $i = 1, 2, 3$ );

$j$  – уровень (степень) проявления признака ( $j = 1, 2, 3$ );

$P_{ij}$  – оценка  $i$ -признака с учетом  $j$ -степени его проявления у работника.

**5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников ( $D$ ).** Комплексная оценка  $D$  получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки – профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда.

Таблица Е.1 – Исходные данные по экономическому отделу (значения признаков см. в таблице Е.2)

Должность, ФИО	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образо- вания	Стаж ра- боты по специ- ально- сти, лет	Степень проявления признаков, определя- ющих результаты тру- да			
	Признаки								Признаки			
	1	2	3	4	5	6			1	2	3	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Начальник отдела Н. М. Горелов								Высшее	12			
2. Главный спе- циалист С. И. Лоев								Высшее	18			
3. Специалист I категории О. Л. Зубин								Высшее	7			
4. Специалист II категории Е. Г. Лапин								Неза- кон- ченное высшее	3			
5. Специалист II категории								Среднее специ-	2			

О. К. Баева						альное			
-------------	--	--	--	--	--	--------	--	--	--

Таблица Е.2 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,0	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25
1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2. Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации	0,23	0,17	0,23	0,29

Окончание таблицы Е.2

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,0	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25
3. Способность практически организовывать работу коллектива	0,13	0,1	0,13	0,16
4. Способность стимулировать у работников творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат	0,12	0,09	0,12	0,15
5. Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица Е.3 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,0	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25
1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2. Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3. Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время	0,12	0,09	0,12	0,15

Окончание таблицы Е.3

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,0	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25
4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Таблица Е.4 – **Степень достижения (проявления) признаков (по вариантам)**

Сотрудник	Степень достижения признаков, определяющих профессиональных и личные качества						Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
	1	2	3	4	5	6	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Н. М. Горелов	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0		1,25	1,0	1,25
2. С. И. Лоев	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	1,25
3. О. Л. Зубин	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	1,25
4. Е. Г. Лапин	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0
5. О. К. Баева	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	1,0	0,75	1,0

Таблица Е.5 – **Оценка уровня квалификации**

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		Среднее специальное образование	Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0–9	0–9
2	0,50	9–13, свыше 29	9–17, свыше 29
3	0,75	13–17, 21–29	17–25
4	1,00	17–21	26–29

Таблица Е.6 – **Средние коэффициенты сложности работ**

Наименование должности	Коэффициент сложности
Начальник отдела	1,00
Главный специалист	0,89
Ведущий специалист	0,80
Специалист I категории	0,68
Специалист II категории	0,57

Таблица Е.7 – Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,00	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,00	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25
1. Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2. Качество выполненных работ	0,40	0,300	0,40	0,500
3. Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Приложение Ж

## ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### *Девятнадцать правил для успешного руководства*

#### *1. Сохраняйте хорошие отношения с руководителем.*

Качество этих отношений напрямую связано с Вашей способностью удовлетворять запросы подчиненных, и, следовательно, влиять на них. Сильные руководители, как правило, черпают силу от общения с вышестоящим руководителем.

*2. Демонстрируйте подчиненным те свои качества, которыми они, как Вам кажется, должны обладать.*

Если Вы будете честным, лояльным, восприимчивым, чутким, решительным, гибким, рациональным, объективным, инициативным и энергичным, то Ваши подчиненные будут стремиться быть такими же. Моделирование – наиболее сильная стратегия руководства.

#### *3. Поступайте так, чтобы Ваши ожидания были понятными.*

Иначе как Вы можете надеяться на то, что подчиненные удовлетворяют их? Никогда не предполагайте, что подчиненные знают, какое поведение и результаты Вы ожидаете от них. Никогда не бойтесь четко объяснить, чего Вы хотите. Сообщите это до того, как они начнут

выполнять Ваше распоряжение.

*4. Устраивайте неформальные встречи, чтобы сплотить команду.*

Поощряйте участие и обмен идеями. Делайте все, чтобы группа была сосредоточена на своих задачах.

*5. Поощряйте сотрудничество и трудолюбие.*

Не считайте хорошее исполнение чем-то само собой разумеющимся. Отметьте его и можете быть уверены, что подчиненные будут работать еще лучше.

*6. Признавайте различия среди исполнителей и воспользуйтесь ими.*

Никто не должен быть звездой в компании. Если некоторые люди будут преуспевать, то это может стать причиной бездеятельности других. Точно так же, как Вы относитесь к каждому из своих детей – только как к ребенку, относитесь к своим служащим – только как к служащим.

*7. Поддерживайте обратную связь относительно вклада подчиненных в работу команды.*

Делайте это объективно, честно и часто. Сделайте так, чтобы они знали, насколько хорошо оправдывают Ваши ожидания, и над чем им стоит поработать.

*8. Выслушивайте своих подчиненных.*

Они должны знать, что их мнение очень важно для Вас. Уважение и преданность к Вам только возрастут, к тому же Вы сможете лучше узнать, что происходит у Вас в банке, отделении и т. д.

*9. Нанимайте членов команды.*

Никакой тренинг не превратит служащего, не отвечающего требованиям, в победителя. Очень осторожно отбирайте кандидатов. Не тратьте деньги, пытаясь исправить ошибки; предоставьте это своему сопернику.

*10. Делитесь своими планами, взглядами, идеями.*

Не говорите людям, что они должны делать. Расскажите им, что Вам необходимо сделать в этой ситуации, и попросите их помочь Вам в решении Ваших проблем.

*11. Признавайте допущенные ошибки.*

Хотя это кажется признаком слабости, но на самом деле это признак силы.

*12. Не обещайте.*

Если Вы что-то пообещали и не сделали, то могут произойти только две вещи, которые не принесут пользы. Люди рассчитывают, что их просьбу выполнят, в противном случае они разочаруются в Вас, невыполненная просьба может положить конец хорошим отношениям.

*13. Хорошо организуйте свое время.*

Оставляйте как можно больше времени на общение с подчиненными.

*14. Занимайте людей работой, которая больше всего удовлетворяет как их потребности, так и потребности организации.*

Это самый простой ответ на вопрос: «Как мне заинтересовать своих подчиненных?».

*15. Совершайте поступки, которые покажут подчиненным, что вы цените их как личности.*

Вы знаете, что делает Вас счастливым. Очевидно, что это делает счастливым и абсолютное большинство Ваших сотрудников. Люди хотят чувствовать себя значимыми, и если Вы укрепите их в этом мнении, то они будут Вам благодарны.

*16. Разрешайте разногласия честно и недвусмысленно.*

Оцените результаты своего стиля разрешения конфликтов; научитесь использовать конфликтные ситуации.

*17. Предоставьте служащим информацию до того, как она понадобится им.*

Для многих исполнителей информация – это одно из самых дефицитных средств. Когда Вы поручаете работу, сообщите всю информацию, которой располагаете.

*18. Периодически освобождайтесь от текучки.*

Вам необходимо время для того, чтобы подумать, как лучше достичь поставленные цели и какие планы для этого нужно разработать. Иначе Вы затратите много времени на изматывающую борьбу и на «смазывание скрипучих колес» в ситуации, которую можно предвидеть и избежать.

*19. Не относитесь к себе слишком серьезно.*

Смейтесь над собой вместе со своими подчиненными.

### ***Девять способов развития подчиненных***

*1. Поручите важную, сложную задачу.*

Поручите сотрудникам сложную, рискованную задачу. Дайте им шанс показать, на что они способны.

*2. Постепенно распределяйте ответственность за решение тех задач, которые Вы обычно решаете сами.*

Это будет развивать Ваших сотрудников, а тем временем у Вас освободится время для решения более сложных проблем.

*3. Хвалите своих подчиненных за хорошо выполненную работу.*

Если они будут знать, что Вы цените их усилия, их активность возрастет.

4. *Включайте сотрудников в обсуждение – спрашивайте их мнение.*
5. *Раз в год посылайте их на семинары по повышению квалификации.*

Посещение семинаров повышает у людей чувство уважения к себе. К тому же они приобретут новые знания.

6. *Забойтесь о честной и объективной обратной связи в Ваших отношениях с сотрудниками.*

Периодические, формальные оценки их деятельности не дают содержательной информации. Не откладывайте похвалу или замечание.

7. *Не решайте за них проблемы.*

Научите их самих решать проблемы.

8. *Будьте доступны.*

Держите открытой дверь и не будьте предубежденным.

9. *Подготовьте одного или нескольких подчиненных на тот случай, если Вы покинете работу или получите повышение, чтобы он (она) смог бы заменить Вас.*

Тот, кто заменит Вас, должен начать работать для Вас уже сейчас.

### ***Восемь советов***

#### ***по использованию метода «мозгового штурма»***

1. *Размер группы должен быть таков, чтобы было максимальное количество взаимодействий «лицом к лицу».*

В группе не должно быть больше 15 человек. Предпочтительнее сидеть за круглым столом, а не за длинным и узким.

2. *Сообщите группе, что цель состоит в генерировании идеи или решении, независимо от их качества.*

3. *Не позволяйте оценивать предложения.*

Не оценивайте ни свои собственные, ни другие идеи. Чем безумнее идея, тем лучше.

4. *Попросите членов группы внимательно выслушивать других.*

5. *Не ищите неуловимый «правильный» ответ.*

Просто слушайте ответы. Правильный ответ, в конце концов, появится.

6. *Не настаивайте на формальностях.*

Пусть люди высказывают идеи, не поднимая руки.

7. *Ведите записи.*

Воспользуйтесь магнитофоном. Тот, кто будет вести записи на доске, может не успевать протоколировать ответы, но есть преимущества у таких записей – люди могут видеть идеи и воспользоваться ими при развитии своих. Выберите тех, кто будет по очереди вести записи, если Вы решите их записывать на доске.

8. *Не ограничивайте группу во времени.*



В отличие от формального собрания, которое должно быть лимитировано во времени, встреча, при которой используется метод «мозгового штурма» не заканчивается до тех пор, пока участники не перестанут высказывать предложений. Убедитесь в том, что люди останутся до тех пор, пока не будет принято решение.

***Пятнадцать рекомендаций как критиковать,  
чтобы повлиять на поведение сотрудника***

*1. Критикуйте наедине.*

Старайтесь не смутить и не оскорбить того, кого Вы критикуете.

*2. Будьте уверены, что этот человек готов Вас выслушать.*

*3. Подождите, пока Ваш собеседник справится со злостью, болью или смущением.*

Если Вы хотите, чтобы он воспринимал Ваше сообщение, будьте терпеливы.

*4. Если Вы в гневе – не общайтесь.*

Успокойтесь. Это то самое время, когда нужно быть объективным.

*5. Критикуйте поведение, а не личность.*

Сфокусируйтесь на том, что было сделано, а не на роли человека в этом деле.

*6. Будьте ясным.*

Используйте актуальные примеры. Скажите о них до того, как Вас о них спросят. Это сделает Вас скорее предлагающим решение проблемы, чем нападающим.

*7. Попробуйте критиковать с помощью вопросов.*

Будьте уверены, что тот, кого Вы критикуете, понимает, о чем Вы говорите. Поймите как он (она) воспринимает Вашу критику. Убедитесь в том, что основания, которые вызвали Вашу критику, не беспочвенны.

*8. Критикуйте вовремя, когда критикуемая ситуация еще свежа в его (ее) и в Вашей памяти.*

Это окажет максимальное влияние.

*9. Будьте честны перед собой в объекте критики.*

Если Вы собираетесь применить наказание, то собеседник осознает это и начнет защищаться.

*10. Покажите понимание и искреннее желание преодолеть сложившуюся ситуацию.*

Это поможет завоевать доверие Вашего собеседника.

*11. Избегайте демонстрации превосходства в знании, силе или проицательности.*

«Я лучше Вас». Такого не должно быть.

*12. По возможности будьте доброжелательны, смягчите свои наблюдения.*

Не утверждайте безапелляционно. Вместо того, чтобы сказать: «За прошлый месяц Вы три раза опоздали», лучше скажите: «Вы ведь опаздываете».

*13. Не приписывайте поведению человека каких-либо намерений.*

Утверждение типа: «Вы не хотите делать свою работу хорошо» только лишь заставит его (ее) обороняться. Говорите только о поведении: «Такой подход не годится».

*14. Сконцентрируйтесь на поведении, которое Ваш собеседник сможет изменить.*

Если Вы не уверены, что это может произойти, не критикуйте.

*15. Не перегружайте собеседника критикой, иначе она станет излишне угрожающей или вызовет стресс.*

Оставьте немного и другим сотрудникам.

### ***Одиннадцать советов для правильной оценки исполнения***

*1. Дайте подчиненному подготовиться.*

За неделю до оценки его работы скажите подчиненному, чтобы он подготовился к тщательному анализу проделанной им работы.

*2. Приготовьтесь выслушивать сотрудника, по крайней мере, 45 мин, не прерывая его.*

*3. Дайте в начале обсуждения подчиненному время, чтобы он смог собраться с мыслями.*

Оценка выполненной работы всегда потенциально угрожает исполнителю. Доведите до минимума угрозу и необходимость защищаться. Объясните, что проверка исполнения является просто вариантом рабочего общения.

*4. Дайте оценку исполнению и поведению, а не личности.*

Что именно исполнитель сделал хорошо, а что плохо? Приведите примеры.

*5. Не давайте оценку по пятибалльной шкале.*

Исполнитель не должен покидать Ваш кабинет с 4 баллами. Тренировка, обсуждение и планы более важны по сравнению с баллами. Говорите о смысле оценок, а не о них самих.

*6. Узнайте мнение подчиненного о его работе.*

Если Ваши представления и оценки расходятся, попытайтесь выяснить, в чем именно. Попросите еще раз служащего сосредоточиться

на исполнении и поведении, а не на попытке или намерениях.

*7. Сравните, насколько выполнение работы соответствует стандарту или ожиданиям.*

Если Вам не удалось определить стандарт или ожидания, исправьте это немедленно. Будьте уверены, что эта оценка в следующий раз будет соответствовать стандарту.

*8. Убедитесь в том, что у Вас и у подчиненного одно и то же определение терминов.*

Если Вы используете какой-нибудь термин, попросите своего подчиненного дать определение или его интерпретацию.

*9. Включите в оценку обучение и обсуждение.*

Что Вы можете сделать, чтобы помочь своему служащему в будущем лучше работать?

*10. Вместе со служащим разработайте план действий для закрытия «бреши в исполнении».*

Как Вы можете устранить различия между поведением на сегодняшний день и ожидаемым поведением? Что именно по-другому и когда должен делать исполнитель?

*11. Заканчивайте обсуждение только в том случае, если все ясно и понятно.*

Ваш исполнитель должен своими словами рассказать, что и почему должно измениться в будущем в результате оценки.

### ***Восемнадцать способов добиться уверенности при публичном выступлении***

*1. Выработайте правильное отношение к своим страхам.*

Твердо знайте: аудитории редко бывают враждебно настроенными; Вам не надо быть красноречивым оратором, чтобы добиться успеха; Вы редко выглядите столь нервным, как перед выступлением, а небольшое количество адреналина не принесет вреда. Помните, что даже самые профессиональные ораторы испытывают волнение, прежде чем подняться на трибуну.

*2. Анализируйте свою аудиторию.*

Чем больше Вы узнаете о своей аудитории, тем более уверенно Вы себя будете чувствовать.

*3. Готовьтесь, готовьтесь, готовьтесь!*

Чем лучше Вы будете знать тему, тем большим знатоком и темы, и аудитории Вы будете себя считать.

*4. Сделайте «успокаивающие» записки.*

Используйте тот формат, который удобен. Запишите свою «хорео-

графию», чтобы напомнить себе, когда сделать паузу, когда подчеркнуть что-то важное, когда обратиться к аудиовизуальным средствам и т. д.

*5. Представьте свой успех.*

За две недели до своего выступления каждую ночь перед сном представляйте картину своего успеха: аудиторию, взрывающуюся аплодисментами после каждого Вашего слова, уверенную улыбку на своем лице, себя, убежденно говорящего.

*6. Используйте аудиовизуальные средства, чтобы снять с себя часть напряжения.*

В том случае, когда Вы очень нервничаете, не правда ли было бы неплохо направить эти пронизывающие глаза в иное направление, чтобы немного расслабиться?

*7. Практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь!*

Потренируйтесь три или четыре раза до своего выступления, делайте это, пока Вы не будете удовлетворены своей речью. Ни в коем случае не тренируйтесь в день своего выступления!

*8. Заранее ознакомьтесь с комнатой, в которой Вам предстоит выступить.*

Это самое лучшее место для того, чтобы попрактиковаться в произнесении своей речи.

*9. Расслабьтесь, отдохните и избегайте любого возбуждения.*

Как можно лучше отдохните ночью перед выступлением; ограничьтесь в употреблении кофе.

*10. Делайте вступление и заключение своевременно.*

Будьте уверены в своем вступлении и заключении.

*11. Установите среднюю комнатную температуру, хорошее освещение и соответствующую вентиляцию.*

Дремлющая аудитория расстроит Ваши планы на успех.

*12. Оденьтесь так, чтобы Ваш костюм способствовал успеху.*

Наденьте то, что Вам очень идет.

*13. Расходуйте энергию до выступления.*

Сделайте что-нибудь энергичное прямо перед тем, как отправиться на выступление. Постарайтесь прогуляться или подняться по ступенькам Вашего дома.

*14. Установите контакт глаз с несколькими дружескими лицами.*

Защитите себя теплыми взглядами людей, которых Вы знаете или тех, кто невербально выражает свою поддержку.

*15. Говорите громко, чтобы разогнать тревогу.*

Это поможет Вам освободиться от нервозности.

*16. Используйте свое остроумие, а не заготовленные шутки, которые могут и не сработать.*

Не забывайте, что Вы являетесь наиболее простым объектом для спонтанного смеха, поэтому, если Вы запланировали шутку, то будьте уверены, что в ней нет ни этнического, ни сексуального намека – лучше не шутить, чем оскорбить.

*17. Постарайтесь не допускать ошибок.*

Не пугайтесь, если допустите их, большинство слушателей вряд ли даже обратят на них внимание. А извинения только ослабят Ваши позиции.

*18. Не держите себя слишком серьезно.*

Естественно, что Вы хотите произнести хорошую речь, но не превеличивайте значение своего выступления. Для других Ваше выступление не кажется выдающимся событием, как для Вас. Кроме того, если Вы будете слишком заумным, то вряд ли Ваша аудитория запомнит, что Вы так долго говорили, как бы Вам этого не хотелось. Научитесь смеяться над своими промахами.

### ***Шесть шагов для определения причины проблемы***

*1. Точно сформулируйте проблему.*

Что не так, как должно быть? Будьте конкретны. Убедитесь в том, что Вы определили полностью проблему, а не просто ее признак. Что не является проблемой?

*2. Оцените отклонение от нормы.*

Какова разница между тем, что Вы имеете сейчас и что бы Вы хотели иметь? Ответьте на этот вопрос настолько подробно, насколько сможете. Насколько велико отклонение от нормы? Где это происходит? Когда это произошло?

*3. Дайте анализ проблемы.*

Что отличает эту ситуацию по сравнению с другими, где отклонений нет? Что недавно изменилось в этой ситуации?

*4. Методом «мозгового штурма» определите возможные причины.*

Каковы все возможные причины, из-за которых произошла эта проблема? Будьте изобретательны в своих догадках. Не отвергайте ни одну из них до тех пор, пока все возможные причины не будут перечислены.

*5. Оцените разумность каждой причины.*

Соберите все данные, касающиеся каждой причины по отдельности или в комбинации с другими. Выберите наиболее удовлетворительную причину.

## *6. Проверьте свой выбор.*

Оцените на жизненность ту причину, которую Вы выбрали. Изменяя ситуацию, определите, в каком случае отклонение от нормы появляется, а когда исчезает.

### *Десять шагов для поднятия Вашей значимости в компании*

#### *1. Хорошо выполняйте свою работу.*

Убедитесь, что все, что Вы делаете в компании, Вы выполняете вовремя, согласно бюджету, на благо компании и с гордостью за компанию.

#### *2. Заставьте своего босса взять Вас на собрание с его ровесниками.*

Установите контакт глаз и поговорите с ними, но не будьте слишком настырными.

#### *3. Изъявите желание принять участие в значительном проекте.*

Это может быть очень рискованный шаг, но с риском приходит награда.

#### *4. Участвуйте в работе известных организаций по управлению.*

Найдите свое применение в известных организациях по управлению.

#### *5. Выясните, что происходит в других отделах.*

Выясните, какими важными проектами они занимаются. Убедитесь, что работа Вашего отдела связана с этими проектами.

#### *6. Помните имена ключевых исполнителей.*

Приветствуйте их, встречаясь с ними в кафе, на стоянке машин или где-нибудь в другом месте.

#### *7. Узнайте политику Вашей компании.*

Кто обладает информацией? Кто является неофициальным лидером в каждом отделе? Как здесь преуспевают?

#### *8. Напишите статью для информационного бюллетеня компании.*

Кто-нибудь из начальства заинтересуется ей, с удовольствием прочтет ее и будет солидарен с Вашей точкой зрения.

*9. Сделайте так, чтобы в докладах компании присутствовало Ваше имя.*

#### *10. Оттачивайте свои навыки.*

Найдите возможность, чтобы руководство узнало о них.

### **Тринадцать компонентов первого положительного впечатления**

#### *1. Оденьтесь так, чтобы отвечать ожиданиям другого человека.*

Оденьте то, что, по мнению другого человека, будет подходящим для ситуации.

2. *Увидев человека, улыбнитесь.*

Улыбнитесь именно этому человеку.

3. *Установите и поддерживайте контакт глазами.*

Пока кто-нибудь из Вас говорит, смотрите на человека, а ни вниз и ни в сторону, но не переигрывайте, не надо смотреть не отрываясь, как говорят, не пяльтесь.

4. *Поздоровайтесь первым и протяните руку.*

Рукопожатие должно быть крепким – не слабым, но и не костедробящим.

5. *Искренне приветствуйте входящего.*

Лучше форма приветствия «Рад видеть Вас», чем «Как Вы поживаете?».

6. *Называйте вошедшего по имени.*

Произносите его уверенно и твердо. Будьте уверены в том, что произносите имя правильно.

7. *Не говорите слишком тихо или слишком громко.*

Если говорить тихо, то люди могут решить, что Вы в опасном положении. С другой стороны, возможно, некоторые могут считать громкость грубостью.

8. *Если Вы хозяин, проявите знаки гостеприимства, предложите кофе и прохладительные напитки.*

Если Ваш гость является представителем другой культуры, заранее выясните, какие у него (нее) представления о гостеприимстве.

9. *Если встреча происходит в Вашем кабинете, встретьте человека при входе.*

Еще лучше встретить его (ее) около Вашего кабинета и проводить к себе.

10. *Если Вы гость, ведите себя так, чтобы не обидеть хозяина и других гостей.*

Изучите местные обычаи.

11. *Узнайте все, что возможно о человеке и его компании.*

Используйте свои знания во время беседы.

12. *Изучите основные правила этикета и учтивости.*

Не перебивайте другого. Если Вы сомневаетесь в своих знаниях, обратитесь к книге по современному деловому этикету.

13. *Постарайтесь больше слушать, а не говорить!*

Вы будете выглядеть интеллигентным, уважающим и заботливым. Однако, если собеседник – хороший слушатель и хочет, чтобы Вы поговорили, сделайте ему одолжение.

### ***Девять искусных способов общения с боссом***

1. *Обеспечьте свои сообщения пояснениями.*

Боссы всегда очень заняты, и у них в подчинении больше одного подчиненного. Не ожидайте, что Ваш босс разбирается во всем том, что происходит в Вашей области. Начинайте каждую Вашу беседу с чего-то вроде: «Я собираюсь изучить ситуацию, возникшую в пятницу на семинаре. На прошлой неделе Вы попросили меня пересмотреть то, что относится к коммуникативным навыкам, чтобы уделять больше внимания межличностным конфликтам».

*2. Будьте прямым, решительным и лаконичным.*

Боссы не захотят играть в загадки-отгадки с Вами. Используйте понятный язык. Экономьте на словах. Сократите свое выступление, выкиньте все ненужное. Не кажитесь слишком увлеченным или безразличным, когда будете говорить.

*3. Заранее представьте вопросы и то, что нужно для информации.*

Хорошие беседы ответят на большинство вопросов. Если Вы изучили своего босса, то знаете, какими примерно могут быть вопросы. Приготовьте ответы и тогда Вы будете замечательно выглядеть.

*4. Изучите стиль письма и отношения с другими людьми.*

Имитируйте это, когда будете общаться (особенно, когда будете писать) от его имени. Набросайте черновики писем так, чтобы боссу оставалось только их подписать, не исправляя.

*5. Относитесь к критике спокойно.*

Не защищайтесь, скорее покажите свое стремление использовать его критику для улучшения своей работы.

*6. Принимайте похвалу спокойно.*

Принимайте похвалу, которую Вы заслужили, спокойно, с достоинством, без демонстрации неискренней скромности и не отрицая ее. Достаточно простого «спасибо».

*7. Исправляйте своего босса тактично.*

Не бросайте вызов, не угрожайте и не критикуйте. Не говорите: «Вы не правы», когда можно сказать: «Было бы лучше, если мы (не Вы) по-другому взглянем на решение...». Не соглашайтесь во всем, но и не оправдывайтесь постоянно.

*8. Хвалите, но не льстите.*

Боссам необходима время от времени дружеская помощь. Если то, что босс разработал, плохо, не бойтесь сказать об этом («Решение о том, чтобы нанять менеджера по связи с общественностью, думаю, ошибочное».)

*9. Не давайте ненужных обещаний, чтобы добиться расположения.*

Невыполненные обещания – путь к провалу.



**ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (ПРЕЗЕНТАЦИЙ)**

1. Структурно-функциональный подход к управлению.
2. Принципы и механизм управления, ориентированные на результат.
3. Морально-эмоциональная мотивация в инновационной экономике.
4. Вопросы программно-целевого обеспечения малого и среднего предпринимательства.
5. Административная ответственность в сфере информационных отношений.
6. Управление бизнес-процессами организации.
7. Социальная составляющая качества экономического роста.
8. Проблемы согласования экономических интересов участников интегрированных корпоративных структур.
9. Методология компетентного подхода.
10. Подготовка руководителей инновационного типа.
11. Методика оценки влияния организационной структуры на эффективность управления.

12. Программа развития предприятий легкой промышленности.
13. Опыт использования PR–технологий в управлении отечественными предприятиями.
14. Повышение качества обучения управленческих кадров.
15. Корпоративная культура предпринимательских структур.
16. Стратегия развития предприятий Республики Беларусь.
17. Информационная и коммуникационная культура организаций.
18. Управление подготовкой специалистов в области информационных технологий.
19. Выработка форм внутриорганизационного поведения.
20. Управленческая компетентность – основа развития потенциала менеджера.
21. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления.
22. Информационные технологии и организационная структура.
23. Программный комплекс управленческих решений для малого предпринимательства.
24. Современная трактовка понятия «реструктуризация».
25. Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции.
26. Эволюция взглядов на природу деятельности организации.
27. Использование возможностей технопарков для модернизации предприятий.
28. Управление предприятиями: кластерно-отраслевой подход.
29. Сетевые структуры управления в современной экономике.
30. Методика управления знаниями современных организаций.
31. Портфельный анализ в стратегическом менеджменте.
32. Современные методы оценки деловых и личностных качеств руководителей.
33. Кадровый потенциал организации.
34. Управление ресурсами в современной организации.
35. Эволюция управленческой мысли.
36. Подходы к управлению классикой менеджмента.
37. Трансформация организаций в современных условиях развития экономики.
38. Система программно-целевого управления в Республике Беларусь.
39. Трансформация и глобализация в развивающихся странах – шансы и угрозы.
40. Структурная трансформация экономики Беларуси: предпосылки и приоритеты.
41. Бюджет союзного государства Республики Беларусь и Россий-

ской Федерации.

42. Белорусская модель инновационного развития в социальном измерении.

43. Методологические основы оценки кадров в контексте инновационного развития.

44. Многовекторная внешнеэкономическая политика Республики Беларусь в контексте стратегии устойчивого развития.

45. Антикризисная стратегия предприятий как элемент системы экономической безопасности Республики Беларусь.

46. Глобализация и человеческий фактор.

47. Развитие подходов к управлению персоналом.

48. Бизнес – это люди.

49. Корпоративная культура и проблемы ее внедрения на предприятии.

50. О практике неприменения принципов управления.

51. Рекомендации по разработке кадровой политики.

52. Принципы развития компетенции персонала.

53. Стратегия управления персоналом в потребительской кооперации.

54. Человеческие ресурсы: некоторые особенности управления.

55. Экспересс-диагностика личности.

56. Лидерство в современном бизнесе.

57. Лидерство: управление смыслом.

58. Потенциал лидера.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	5
Планы практических и семинарских занятий, контрольные вопросы и задания.....	6
Тема 1. Теория организации .....	6
Тема 2. Эволюция организационных форм и принципов .....	8
Тема 3. Традиционная и новая организации .....	10
Тема 4. Организационно-управленческие концепции.....	12
Тема 5. Понятие организации .....	14
Тема 6. Виды организаций .....	15
Тема 7. Система управления организацией.....	17
Тема 8. Внешняя и внутренняя среда организации .....	18
Тема 9. Цели организации.....	20
Тема 10. Программно-целевое управление организацией .....	21
Тема 11. Законы функционирования и развития организации .....	21
Тема 12. Принципы управления организацией.....	23

Тема 13. Методы управления.....	24
Тема 14. Классические и современные функции управления .....	25
Тема 15. Организация как структура и процесс.....	27
Тема 16. Организационные структуры управления: современные тенденции .....	29
Тема 17. Стратегии организации .....	31
Тема 18. Интеллектуализация управленческих процессов .....	32
Тема 19. Управленческие решения .....	33
Тема 20. Коммуникационные процессы и структуры .....	35
Тема 21. Конфликты в организации .....	38
Тема 22. Организационная культура.....	39
Тема 23. Ресурсы организации .....	39
Тема 24. Знания как организационный ресурс.....	43
Тема 25. Руководитель организации. Деятельность руководителя.....	44
Тема 26. Стилиевые особенности руководства.....	46
Тема 27. Компетенция и качества руководителя .....	47
Тема 28. Деловое общение .....	48
Тема 29. Модель современного руководства .....	48
Тема 30. Оценка управленческого труда .....	49
Список рекомендуемой литературы .....	51
Приложения.....	54

Учебное издание

## **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **Практикум**

для студентов специальности

**1-26 03 01 «Управление информационными ресурсами»**

Авторы-составители:

**Климович** Любовь Константиновна

**Глушакова** Екатерина Владимировна

Редактор В. В. Суздалова  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 26.04.12. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 7,67. Уч.-изд. л. 8,0. Тираж 100 экз.  
Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛОРУССКИЙ СОЮЗ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

---

Кафедра менеджмента

**УПРАВЛЕНИЕ**

# **ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Практикум**

**для студентов специальности**

**1-26 03 01 «Управление информационными ресурсами»**

Гомель 2012