

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления – филиала  
РАНХиГС  
Протокол № 3 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**  
**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

ФТД.01 Основы современного менеджмента

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

очная, заочная

---

*(формы обучения)*

Год набора-2024

Волгоград, 2023 г.

**Авторы-составители:**

Д.э.н., профессор кафедры государственного управления и менеджмента Иванова  
Т.Б.

**Заведующий кафедрой:**

Государственного управления и менеджмента, кандидат экономических наук,  
доцент, доцент А.Н.Сырбу

РПД ФТД.01 «Основы современного менеджмента» одобрена на заседании кафедры  
государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2023 года № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....</b>	<b>4</b>
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	4
<b>2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО</b>	<b>4</b>
<b>3. Содержание и структура дисциплины .....</b>	<b>5</b>
3.1. Структура дисциплины	5
3.2. Содержание дисциплины	6
<b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся7</b>	<b>8</b>
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	8
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	9
<b>5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....</b>	<b>41</b>
5.1. Методы проведения зачета	41
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	41
<b>6. Методические материалы по изучению дисциплины</b>	<b>44</b>
<b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>48</b>
7.1. Основная литература .....	Ошибка! Закладка не определ
7.2. Дополнительная литература	48
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	48
7.4. Нормативные правовые документы	49
7.5. Интернет-ресурсы.....	49
7.6. Иные источники	49
<b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	<b>50</b>

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

### 1.1. Осваиваемые компетенции.

Дисциплина ФТД.01 «Основы современного менеджмента» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-1	Способен систематизировать и анализировать информацию для достижения поставленной цели, разрабатывать информационно-аналитические материалы по проблемам управления персоналом, владеть технологиями проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала, умением использовать их в своей профессиональной деятельности	ПКр-1.1	Способность применять знания менеджмента для эффективной организации деятельности коллектива, группы или отдела предприятия при решении конкретных экономических задач и проектов.

### 1.2. Результаты обучения

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/трудовые и профессиональные действия	Код компоненты компетенции	Результаты обучения
	ПКр-1.1.	На уровне знаний: Управление, организация, управленческий цикл, принципы и методы руководства; групповая работа и групповая динамика, основы кадровой политики и управления персоналом и группой, методы и модели принятия

		управленческих решений. На уровне умений: Организация деятельности малой группы; координация и управление малой группы при разработке и реализации различных проектов. На уровне навыков: Создание в малой группе конкретного проекта на основе анализа имеющейся проблемы.
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость ФТД.01 «ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем на очной форме обучения, составляет 28 часа: лекции – 8 часа, практические занятия – 20 часов. Самостоятельная работа составляет 44 часов.

На заочной форме обучения составляет 10 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов. Самостоятельная работа составляет 58 часов. Контроль - 4 часа.

Дисциплина предусмотрена в 1 семестре по очной форме обучения, во 2 семестре по заочной форме обучения.

Дисциплина ФТД.01 «ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА» относится к числу дисциплин факультативных дисциплин.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости и, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
1.	Объект и предмет менеджмента	6	2		4	О
2	Основные этапы развития управленческой мысли	7	2	2	4	КС
3	Принципы менеджмента	7		2	4	Док
4	Основные функции менеджмента	7		2	4	О
5	Управленческое решение	7	2	2	5	О
6	Управленческое планирование	9		4	5	В, П
7	Управленческая	9		4	5	О

	организация и координация					
8	Методы менеджмента	9	2	2	5	Реф
9	Управленческая структура	7		2	5	В, П
Промежуточная аттестация		3				За
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	

### *Заочная форма обучения*

	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
1.	Объект и предмет менеджмента	8	2		6	О
2	Основные этапы развития управленческой мысли	6			7	КС
3	Принципы менеджмента	8	2		7	Док
4	Основные функции менеджмента	8		2	7	О
5	Управленческое решение	6			7	О
6	Управленческое планирование	9		2	7	В, П
7	Управленческая организация и координация	9		2	7	О
8	Методы менеджмента	7			7	Реф
9	Управленческая структура	7			7	В, П
Промежуточная аттестация						Зачет
Контроль		<b>4</b>				
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>62</b>	<b>4</b>

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), круглый стол (КС), доклад (Док), выступление с презентацией (В, П), реферат (Реф).

\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет (За).

### 3.2. Структура дисциплины

1.	Объект и предмет менеджмента	Современные требования к профессии менеджера. Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки. Понятие менеджмента и управления. Подходы к определению менеджмента. Объект и субъект управления
2	Основные этапы развития управленческой мысли	Проблема периодизации истории практики менеджмента. Становление и развитие школы научного менеджмента (Ф.У. Тейлор, Ф., Л. Гилбреты, Г. Гантт, Г. Эмерсон и др.). Рационализация производства и исследование проблем управления в рамках классической (административной) школы

		управления. Организация как определенная «социальная система»: предпосылки возникновения, зарождение, развитие и критика школы человеческих отношений. Развитие управленческой мысли в рамках поведенческой школы. Современные подходы в менеджменте: основы количественного подхода
3	Принципы менеджмента	Понятие организации. Организация как функция управления. Описание организации как объекта управления. Внешняя среда организации. Внутренняя среда организации. Взаимодействие внешней и внутренней среды. Внутренняя и внешняя организационная среда: цели и задачи, структура, технология, люди. Методы анализа внутренней и внешней сред организации. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса. Бизнеспроцессы и методы их проектирования.
4	Основные функции менеджмента	Основные функции менеджмента. Сущность планирования. Процесс планирования. Понятие и правила формулирования миссии. Понятие цели. Характеристики целей в организации. 3 Классификация целей в организации. Дерево целей. Управление по целям. Метод формулирования темы SMARTER.
5	Управленческое решение	Базовые понятия. Факторы проектирования организации. Разделение Формализация организационной структуры. Норма управляемости. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры. Основные типы организационных структур.
6	Управленческое планирование	Стратегия организации и ее значение. Процесс стратегического менеджмента в современных организациях: стратегический анализ, определение стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль.
7	Управленческая организация и координация	Понятие организационной культуры, функции, ключевые измерения, типы организационных культур, процесс формирования организационной культуры, три уровня оргкультуры по Э.Шайну, механизм поддержания организационной культуры.
8	Методы менеджмента	Объект организационного контроля. Понятие и процесс контроля. Контур контроля. Факторы эффективного контроля. Виды контроля. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента.
9	Управленческая структура	Базовые понятия. Факторы проектирования организации. Разделение Формализация организационной структуры. Норма управляемости. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры. Основные типы организационных структур.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В ходе реализации дисциплины ФТД.01 «ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Формы (методы) текущего контроля
---------------	----------------------------------

		успеваемости
Тема 1	Объект и предмет менеджмента	опрос
Тема 2	Основные этапы развития управленческой мысли	круглый стол
Тема 3	Принципы менеджмента	доклад
Тема 4	Основные функции менеджмента	опрос
Тема 5	Управленческое решение	опрос
Тема 6	Управленческое планирование	выступление, презентация
Тема 7	Управленческая организация и координация	опрос
Тема 8	Методы менеджмента	реферат
Тема 9	Управленческая структура	выступление, презентация

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и защиты аналитической записки.

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

##### Практическая работа № 1

Сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента  
**ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

##### Задание № 1

Прочитайте внимательно исследования методов руководства компаниями Японии и США.

##### Задание № 2

По каким основным критериям существует различие в японских и американских организациях

##### Задание № 3

Руководствуясь таблицей №1, составьте сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента

##### Исследования методов руководства компаниями Японии и США.

Уильям Оучи, американский профессор японского происхождения, детально исследовал методы руководства компаниями как в Японии, так и в США. Японская модель руководства очень отличается от американской по ряду параметров, приведенных в таблице.

Японские организации	Американские организации
Пожизненный найм	Краткосрочный найм (в основном выпускников)
Медленная оценка и продвижение по службе	Быстрая оценка и продвижение по службе
Неспециализированная карьера	Специализированная карьера
Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Решения принимаются «снизу вверх»	Решения принимаются «сверху вниз»
Управление оценивается по достижению гармонии в коллективе и по общему результату; оплата труда — по показателям работы группы, служебному стажу	Управление оценивается по индивидуальному результату, оплата труда — по индивидуальным достижениям
Личные, неформальные отношения с	Формальные отношения с



подчиненными	подчиненными
Ориентация управления на группу	Ориентация на индивида
Нестандартная, гибкая система управления	Строго формализованная структура управления

В американских фирмах система управления жестко организованная. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой западной фирмы. Должностные обязанности каждого работника четко определены, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных задач. Структура управления американскими предприятиями зависит, прежде всего, от таких факторов, как:

- исторические особенности формирования различных фирм. Большинство американских компаний носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями. Большинство ранних американских компаний организовывались как тресты, поэтому и сейчас в таких известных корпорациях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители этих предприятий находятся в полной зависимости от производственных отделений, в функции которых входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за исполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами;

- территориальная разобщенность. Управление современными производственными отделениями, создаваемыми в рамках компаний, основано на принципах децентрализации. Дочерние компании, входящие в эти отделения, наделены самостоятельностью и, как правило, не имеют производственных связей друг с другом;

- усложнение выпускаемой продукции. В современных рыночных условиях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния привело к систематической перестройке организационных структур;

- рост масштабов производства.

В 80-е гг. XX в. американский менеджмент претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании в качестве приоритета выдвинули стратегическое планирование, которое явилось следствием разработки долгосрочных целей

В последние десятилетия стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. Несомненно, положительную роль в данном процессе сыграл и японский менеджмент. Его система оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская.

**Японскому менеджменту присущи** следующие особенности.

Во-первых, максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. Главная цель японского бизнеса — нововведения. Процветают в первую очередь те корпорации, которые ориентируются на применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Для этого используется масса литературных источников и посылается за рубеж множество делегаций.

Японцы склонны заимствовать, однако особенность их заимствования состоит в том, они в кратчайшие сроки внедряют новшества в производство. Это способствует

повышению его эффективности. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы перенимать, а с другой — на то, чтобы разрабатывать собственные нововведения.

Во-вторых, японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны:

- *групповая организация управления.* В отличие от американского менеджмента, ориентирующегося на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные, согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Члены группы способны совмещать профессии, заменять друг друга и заинтересованы в ее успехе в целом;

- *система пожизненного найма.* Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценятся в Японии. Они подкрепляются и усиливаются практикой долгосрочного, нередко пожизненного найма, организацией внутрифирменных профсоюзов, кружков качества, неформальным общением и контролем;

- *передача знаний, опыта, идей производственных рабочих в подразделения, занимающиеся нововведениями.* Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом. Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы;

- особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают *совершенствованию стиля и методов управления.* Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

- участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;

- соблюдение принципа единогласия в принятии решений;

- отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и он обязан уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;

- использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;

- постоянное совершенствование искусства управления, в том числе контроля за качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности, ходом производственного процесса.

Учет каждой тенденции или особенностей в менеджменте сказывается на повышении эффективности производства и делает управление более гибким и целенаправленным. В японском менеджменте, например, не человека подбирают на должность, а наоборот, тщательно изучив кандидата с помощью психологических тестов, определяют, какие обязанности ему можно поручить. Или, например, чтобы повысить статус и заработную плату менеджеров, занимающих положение руководителя в иерархии управления много лет, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали», ведь опыт и знания с годами увеличиваются.

Но важны не те или иные элементы, а сама идея учета социальных, исторических, национальных особенностей.

Опыт управления экономикой в России свидетельствует, что для него характерны черты как японского, так и американского менеджмента. С учетом высокого уровня социально-экономического развития этих стран сопоставление их систем менеджмента наглядно показывает, что высокие результаты достигаются даже при использовании прямо противоположных методов менеджмента. Следовательно, важны не только сами методы, но и условия, в которых они применяются. Именно поэтому формирующаяся в настоящее время в России система менеджмента должна органически соединить в себе достижения мирового и отечественного опыта управления.

## **Практическая работа № 2**

### **Портрет современного руководителя**

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

#### **Задание № 1**

Прочитайте внимательно предлагаемые характеристики современного руководителя.

#### **Задание № 2**

**Ответьте на вопросы:**

1. Кого следует считать руководителем?
2. В чем основная сущность работы руководителя?
3. Что такое организаторская работа?
4. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?
5. Что входит в понятие Социально-биографические характеристики личности руководителя
6. Что означают понятия специфические управленческие способности
7. Какую роль играет социально-психологический статус?
8. Перечислите черты личности, влияющих на эффективность управления.

#### **Задание № 3**

С помощью теста определите наличие у себя лидерских качеств

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Таким образом, сущность деятельности руководителя состоит в *организаторской работе*. Это особый вид творческой деятельности, причём по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются. Творческая сторона в труде руководителя развивается также и под воздействием НТР.

Человек не рождается с готовыми способностями, интересами, характером и т.п. Эти свойства формируются при жизни человека. На сколько эффективно развиваются эти качества, на столько будет определена его дорога в жизни, одни становятся управляющими, другие – управляемыми.

Таким образом, оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности.

#### **Социально-биографические характеристики личности руководителя**

Важнейшим условием успешного управления, одним из существенных критериев управленческой эффективности является личность самого руководителя. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?

В психологической науке пока еще отсутствует единая концепция, единое понимание того, что такое личность. Вместе с тем имеется достаточно большое число исследований, посвященных личности руководителя. Обратимся к одному из них. Американский психолог М. Шоу предложил следующую классификацию личностных качеств менеджера. По его мнению, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

- а) биографические характеристики;
- б) способности (в том числе управленческие);
- в) черты личности (личностные качества).

Известный специалист в области психологии управления Р. Л. Кричевский дополнил эту классификацию еще одной группой — менеджерскими характеристиками. Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных групп.

**Социально-биографические характеристики личности руководителя.** Эта группа включает:

- возраст;
- пол;
- социальный статус;
- образование.

**Возраст.** С ним связано немало конкретных вопросов: например, каков возрастной оптимум для менеджеров, в каком возрасте руководителю следует оставить свое кресло и т. д. С одной стороны, существует немало аргументов в пользу того, что возраст (а значит, и опыт) позитивно влияет на качество управления. Назовем их аргументами в пользу старости. Судите сами: средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов — 56 лет. Это достаточно много, даже если учесть высокую продолжительность жизни в Стране восходящего солнца. Что же касается США, то там средний возраст президентов крупных компаний составляет 59 лет. С другой стороны, было бы ошибочно думать, что только зрелый возраст и опыт дают основания рассчитывать на высокий пост и управленческий успех. Есть немало аргументов и в пользу молодости. А. Морита основал всемирно известную фирму «Сони корпорейшн» в возрасте 25 лет. А. Хаммер, глава фирмы «Оксидентал петролиум», свой первый миллион долларов заработал в 21 год, будучи студентом.

Таким образом, есть основания считать, что возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя. Это означает, что хорошим управленцем (так же, как и плохим) можно быть в любом возрасте.

**Пол.** Кто более эффективен в качестве менеджера? Кто-то считает, что мужчины, кто-то — что женщины. Сторонники управленческого патриархата доказывают свою точку зрения, опираясь не только на свой личный опыт, но и на серьезные исследования. Например, английский исследователь Е. Холандер установил, что в отдельных видах деятельности, требующих речевой активности (а управленческая деятельность — это именно тот случай!), женщины в присутствии мужчин ведут себя довольно робко, чаще раздражаются и выходят из равновесия в сложных ситуациях. Кроме того, наблюдение за процессом общения присяжных заседателей (исследование Ф. Стродтберг и Р. Манн) показало, что мужчины гораздо активнее участвуют в дискуссии по принятию вердикта. То же самое подтверждают и данные Е. Эриз, которая установила, что при решении групповых задач мужчины являются инициаторами 66 % всех коммуникативных взаимодействий в группе. С другой стороны, сторонники (сторонницы) управленческого матриархата тоже имеют некоторые основания для отстаивания своих позиций. Женщины более внимательны к эмоциональному состоянию других людей, более отзывчивы, способны достичь большего успеха в создании психологического климата в коллективе и т. д. И все-таки я думаю, что вопрос о том, кто более эффективен в качестве руководителя — мужчина или женщина, — это некорректный вопрос. Есть женщины, которые руководят с лучшим результатом, чем некоторые мужчины, и наоборот. И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности.

Пол, как и возраст, может рассматриваться с точки зрения *биологической* и *психологической*. С точки зрения психологической пол есть социальная роль, навязываемая обществом. В современном обществе в процессе воспитания начиная с детских лет мальчикам и девочкам предлагаются различные, отличающиеся друг от друга

стереотипы поведения. А что касается представления о мужчинах как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований. Это стереотип сознания, мешающий взглянуть на проблему реально. Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением, а не способностями и активностью. Это один из примеров стереотипного подхода.

Американский психолог Р. Айс выявил следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех главным образом везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

**Социальный статус и образование.** И статус, и образование, безусловно, важны не только для того, чтобы занять менеджерскую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней. Типичный западный менеджер высокого ранга имеет как минимум одно университетское образование. И речь не просто о наличии диплома, пусть даже самого престижного университета. Образование — это, прежде всего, уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Вы можете получить должность благодаря своему диплому, но удержать ее, справиться с работой наличие диплома едва ли поможет; для этого нужны, прежде всего, знания и умения. Успех определяет не то, что записано в дипломе, а то, что содержится в голове.

Что же касается **социально-психологического статуса** (происхождения) как предпосылки реализации личности в менеджменте, то утверждение, что высокий статус способен оказать положительное влияние на карьеру, в доказательствах не нуждается. «Один из наиболее надежных способов стать президентом компании — родиться в семье, владеющей компанией», — остроумно заметил Ф. Фидлер. И все же многие выдающиеся менеджеры (например, Л. Якокка) начинали свои блистательные карьеры с очень низких стартовых площадок, и, наоборот, известны случаи, когда, получив во владение компанию, наследники приводили ее к банкротству. Так что путь вверх в менеджменте открыт для каждого.

## 2. Управленческие способности

Управленческая деятельность, как и любая иная деятельность, может характеризоваться разным уровнем ее качественных параметров, выполняться с большей или меньшей эффективностью. Это определяется многими факторами, но в первую очередь зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость в которых определяется содержанием и характером управленческой деятельности. Иными словами, главными факторами ее эффективности выступают *специфические управленческие способности*. Не только эффективность, но даже сама возможность реализации управленческих функций зависит от того, обладает или нет человек такого рода способностями. В связи с этим понятие способностей играет особую роль при изучении управленческой деятельности.

**Способности** — это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями и навыками. Выделяют три основных признака, отличающие способности от всех других психических явлений:

1) способности — это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;

2) это — только те особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности или нескольких деятельностей;

3) способности несводимы к знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработаны у человека, хотя и обуславливают легкость и быстроту их приобретения.

Способности формируются и развиваются в деятельности на основе *задатков*. Это — морфологические и функциональные особенности нервной системы и организма в целом, которые выступают в качестве природных — биологически обусловленных, врожденных предпосылок для развития способностей.

Еще одним отправным и общим положением психологии способностей является выделение трех качественно различных уровней их представленности — *собственно способностей, одаренности (таланта) и гениальности*.

В теории способностей очень важен, но все еще не решен вопрос о степени *наследуемости, врожденности способностей*. Хотя, безусловно, способности развиваются в онтогенезе — прежде всего, под влиянием освоения деятельности, под влиянием факторов внешней среды, они имеют и очень сильную наследственную детерминацию. Чем более общей является способность, тем более она генетически детерминирована и наоборот. Чем выше уровень наследуемой способности, тем с большей вероятностью она проявится и тем в большей мере разовьется не «благодаря» последующим жизненным условиям, а «вопреки» им. Наконец, способности — это не изолированные образования, а неотъемлемые свойства личности, взаимодействующие со всеми иными личностными качествами и определяемые ими. Развитие способностей, поэтому неотделимо от развития личности в целом. Они, влияя на характер формирования личностных качеств и личности в целом, сами испытывают на себе воздействия со стороны формирующейся личности. Развитие способностей и личности — двуединый процесс. Тем самым понятие способностей обретает свое место в общей структуре психологических понятий. Это — как бы «промежуточное» звено между двумя основополагающими психологическими категориями — деятельностью и личностью.

### **3. Личностные качества руководителя**

Несомненно, личностные и деловые качества руководителей имеют огромное значение. Поведение руководителя детерминируется его *организационными компетенциями* (компетенция означает наличие полномочий, которые орган, учреждение или должностное лицо не просто вправе, но и обязано применять для выполнения своих функциональных задач), типы которых разнятся в зависимости от специфики субъекта управления (профессиональная, информационно-коммуникативная, организационно-административная, социально-психологическая и т.п.).

В ряде работ представлены наборы ролевых качеств руководителя, важных для успеха его управленческой деятельности. В частности, Т. Бойделл предлагает следующую структуризацию:

- *моральные качества* (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность);
- *волевые качества* (энергичность, работоспособность, выдержанность, настойчивость);
- *деловые качества и организаторские способности* (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, самоорганизованность, дисциплинированность, исполнительность, грамотная работа с кадрами, творческий подход к порученному делу, новаторство);
- *профессиональные знания* («профильная» подготовка, способность к реализации резервов, умение работать с документацией); коммуникативные качества (умение устанавливать контакты с вышестоящими и смежными руководителями, подчиненными, прислушиваться к чужому мнению).

Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления Н. Н. Вересов выделяет следующие:

- доминантность;
- уверенность в себе;

- эмоциональная уравновешенность;
- стрессоустойчивость;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность;
- независимость;
- общительность.

Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать. Остановимся на них более подробно.

**Доминантность (влияние)** – черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Она является личностной основой для реализации главного механизма регуляции управленческой деятельности — механизма властных отношений в ней. Показано, что при наличии достаточно жестких доминантных отношений руководителя и подчиненных последние реализуют свой «рабочий потенциал» на 60—65%. Доминантность является предпосылкой авторитарного стиля руководства. Опытные руководители с выраженной доминантностью стремятся, однако, сочетать авторитарные методы с демократическими и партисипативными, что способствует еще большему вовлечению «рабочего потенциала» подчиненных; в этом случае не возникает «реактивного усиления» власти подчиненных на «власть руководителя», о чем было сказано выше.

Руководителю, безусловно, необходимо обладать этой чертой. Но, вырабатывая ее в себе, не следует забывать о психологической стороне вопроса.

Во-первых, для влияния совершенно недостаточно опоры только на властные, должностные полномочия, т. е. на формальный авторитет. Известно, что, если подчиненные действуют, следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65 % своих возможностей и иногда выполняют свои обязанности удовлетворительно, просто чтобы удержаться на работе. Так что влияние руководителя, основанное только на средствах формально-организационного характера, должно обязательно подпитываться влиянием неформальным.

Во-вторых, неформальное влияние дает нужный эффект только тогда, когда оно находит внутренний отклик. Без позитивной ответной реакции стремление руководителя доминировать будет выглядеть как примитивная претензия на власть.

М. Вудкок и Д. Френсис в своей книге «Раскрепощенный менеджер» выделили следующие характеристики менеджера, умеющего влиять на людей: он ясно излагает свои мысли, уверен в себе, устанавливает хорошее взаимопонимание, награждает требуемое поведение, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим.

**Уверенность** руководителя в себе как следующее важное личностное качество оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям.

Во-первых, она является стабилизатором личных усилий — индивидуальной деятельности руководителя, придавая ей своеобразный стержень и препятствуя внешним возмущающим воздействиям. Наоборот, ее недостаток ведет к поведению, характерному для так называемых руководителей-флюгеров, чутко и чрезмерно гибко реагирующих на внешние влияния. Их реакции, однако, столь «гибки», что теряется самостоятельная линия поведения. В конечном итоге, это проистекает из-за аморфности собственной профессиональной позиции, неуверенности в ее правомерности и, главное, в своих возможностях по ее реализации.

Во-вторых, подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя. В силу механизмов идентификации, переноса, эмпатии они воспроизводят поведенческие установки руководителя в своей деятельности. Если они негативны, то это

сразу же многократно откликается в деятельности многих людей, выступая своеобразным резонатором напряженности, неуверенности (что, в свою очередь, сказывается на общем организационном функционировании).

Что значит для подчиненных уверенный в себе руководитель? Прежде всего, то, что в трудной ситуации на него можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая вас прикроет.

Уверенный в себе руководитель обеспечивает определенный психологический комфорт и повышает мотивацию к работе просто самим фактом уверенности в себе.

Вместе с тем следует отметить два важных обстоятельства. Во-первых, существует разница между уверенностью в себе и самоуверенностью. Это различие легко уловимо, но трудно преодолимо. Сказать можно только то, что человек, уверенный в себе, исходит из реалистичных представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их. Короче, у него есть реальные, а не мнимые основания для уверенности.

Во-вторых, известно, что подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, а значит, как бы ни складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя спокойно и уверенно.

И наконец, есть еще одна сторона управленческой деятельности, в которой уверенность в себе играет не последнюю роль. Это контакты и переговоры с другими руководителями. Понятно, что колеблющийся и неуверенный в себе руководитель едва ли сможет вызвать доверие с их стороны.

**Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.** Это родственные, близкие друг другу личностные черты руководителя. Они, безусловно, могут вырабатываться и развиваться, но только в случае, если это делается целенаправленно.

Что касается первой из них, то исследователи в области психологии управления обращают внимание на два важных обстоятельства.

Во-первых, на необходимость контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы. Поэтому к руководителю предъявляется обязательное требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

Во-вторых, руководитель — это такой же человек, как и все другие: он может предаваться раздражению, негодованию, унынию и т. д. В психологии описан механизм возникновения *отраженных состояний*, когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, в особенности - у ее лидера, индуцируется на других членов группы - как осознанно, так и, в основном, неосознанно.

Постоянное подавление негативных эмоций, их сдерживание в рабочей обстановке может обернуться рядом неприятных последствий — неврозами, психическими заболеваниями и т. д. Поэтому руководителю исключительно важно найти средства эмоционально-психологической разгрузки. Такими средствами могут служить физические упражнения, встречи с друзьями, хобби и т. д. Современные исследования показывают, что они являются более эффективными для эмоциональной разрядки, нежели употребление алкоголя. Однако каждый выбирает то, что ему по душе.

Прежде чем вести разговор о стрессоустойчивости, давайте выясним отличие двух понятий — «стресс» и «дистресс».

**Стресс** — это напряжение (физическое, физиологическое и эмоционально-психологическое), активизирующее усилия человека на достижение целей.

**Дистресс** — это перенапряжение, снижающее жизненную активность, дезорганизирующее человека.

Проблема заключается в том, что уровень напряжения, благоприятный для одного человека, оказывается непереносимым для другого, иначе говоря, как заметил



основоположник учения о стрессе Ганс Селье, «разным людям требуются для счастья различные степени стресса».

Стресс необходим, он «связан с любой деятельностью, избежать его может лишь тот, кто ничего не делает» (Г. Селье). Что касается дистресса, то значительная часть причин, по которым он происходит, связана с профессиональной деятельностью.

Назовем некоторые причины, вызывающие дистресс у менеджеров. Это:

- а) страх не справиться с работой;
- б) страх допустить ошибку;
- в) страх быть обойденным другими;
- г) страх потерять работу;
- д) страх потерять собственное «Я».

**Креативность.** Это способность человека к творческому решению задач, очень важная черта личности, особенно существенная для инновационной деятельности. Применительно к управленческой деятельности креативность может рассматриваться с точки зрения способности руководителя видеть элементы новизны, творчества в деятельности подчиненных и поддерживать их. М. Вудкок и Д. Френсис считают, что существуют некоторые препятствия, мешающие человеку проявлять творческий подход к делу. Это:

- а) слабое стремление к новому;
- б) недостаточное использование возможностей;
- в) излишняя напряженность;
- г) излишняя серьезность;
- д) плохая методология.

**Стремление к достижениям и предприимчивость.** Без этих качеств невозможно представить себе эффективного руководителя. В стремлении человека к достижениям отражается одна из фундаментальных потребностей — потребность в самореализации, в достижении целей.

Исследования показывают, что менеджеры, обладающие этими чертами, имеют ряд особенностей. Во-первых, они предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы.

Во-вторых, они не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели, стараясь, чтобы риск был в значительной степени предсказуем и прорисован.

В-третьих, люди, стремящиеся к достижениям, всегда заинтересованы в наличии обратной связи — информации о том, насколько успешно они справляются с заданием.

**Ответственность и надежность.** В современном менеджменте эти качества личности являются своеобразной «визитной карточкой» и фирмы, и самого руководителя.

Репутация стоит дороже денег, и если она потеряна, то навсегда. Для фирмы, дорожающей своей репутацией, совершенно очевидно, что обязательства должны быть выполнены, даже если это принесет убытки. К сожалению, нынче ответственность и надежность являются большим дефицитом, и мы постоянно ощущаем это в политике, в экономике и в морали. Однако можно утверждать, что будущее за теми компаниями и руководителями, девиз которых — отличное качество, надежность исполнения и верность в отношениях с клиентами (Т. Питере, Р. Уотермен).

**Независимость.** Важной личностной чертой руководителя является независимость. Независимость — это готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Как бы ни хороши были консультанты, какие бы советы окружающие ни давали, конечное решение руководитель должен принимать сам. Независимость далека от волюнтаризма, самодурства. Чем более независимым является руководитель, чем самостоятельнее он себя ведет, тем ценнее и полезнее для него прислушиваться к мнению коллег, если в них содержится рациональное зерно. Следует заметить, что выдающиеся предприниматели поощряют инакомыслие в своих компаниях.

Это важно со всех точек зрения, ведь единомышленники — это не те, кто думает одинаково, а те, кто думает об одном и том же. Сильный, самостоятельный руководитель может позволить себе иметь среди подчиненных инакомыслящих людей. Опирается можно только на то, что оказывает сопротивление.

**Общительность (коммуникабельность).** Нет особой необходимости доказывать, сколь она необходима в деятельности руководителя. Достаточно сказать, что, по данным некоторых исследователей, менеджер затрачивает на общение более трех четвертей своего рабочего времени. **Коммуникабельность** — качество не врожденное, его можно развивать. Развитие коммуникативных навыков — важнейшая часть самосовершенствования и саморазвития менеджера.

Итак, мы рассмотрели основные характеристики и качества, составляющие психологический портрет руководителя. Осталось сказать, что человек не рождается с набором перечисленных выше качеств, а все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни.

Формированию нужных качеств могут способствовать социально-психологические тренинги, иные специальные формы обучения. Однако главное состоит в том, чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться и он понимал, что необходимо ежедневно «строить», создавать свою личность.

В заключение нужно сказать несколько слов о личном имидже руководителя. Его составляют обстановка кабинета, одежда, внешность, поведение, аккуратность, вкус и т.п. Всё это в определённом роде представляют собой символы, которые должны соответствовать делам и положению фирмы. В служебных помещениях лучше подчёркивать равенство, например в приёмной стулья располагать в ряд, а не друг напротив друга, не увешивать кабинет фотографиями начальства и наградами.

Управление организацией является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы

### Тест на определение лидерских качеств

#### Инструкция.

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

#### Вопросы:

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
  - а) да;
  - б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
  - а) да;
  - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
  - а) да;
  - б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
  - а) да;
  - б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам

до этого возражал?

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?

а) да;

б) нет.

8. Испытываете ли вы настоящую необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?

а) да;

б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

а) да;

б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

а) да;

б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) да;

б) нет.

12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?

а) да;

б) нет.

13. читаете ли вы себя мечтателем?

а) да;

б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

а) да;

б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

а) да;

б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать ?

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?

а) да;

б) нет.

20. Всегда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
- а) да;
  - б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?
- а) да;
  - б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
- а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
  - б) Вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:
- а) Быть первым в деревне;
  - б) Быть вторым в городе.
24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?
- а) да;
  - б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
- а) да;
  - б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
- а) самый компетентный;
  - б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?
- а) да;
  - б) нет.
28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?
- а) да;
  - б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) Тот, который все решает сам;
  - б) Тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
- а) Коллегиальный тип;
  - б) Авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) да;
  - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
  - б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
- а) Будете молчать;
  - б) Будете отстаивать свою точку зрения.
34. Указывают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;

- б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;  
б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) Работать под руководством хорошего руководителя;  
б) Работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) Это верно.  
б) Это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;  
б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;  
б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
- а) Трудности обескураживают.  
б) Трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?
- а) да;  
б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
- а) да;  
б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
- а) Ввожу изменения немедленно.  
б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую собеседника?
- а) да;  
б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да;  
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
- а) да;  
б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
- а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.  
б) Руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятней слушать?
- а) торжественную, могучую;  
б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
- а) да;  
б) нет.
50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем вас?
- а) да;

б) нет.

**Ключ**

Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ
1.	а б	15.	а б
2.	а б	16.	б а
3.	б а	17.	б а
4.	а б	18.	б а
5.	а б	19.	б а
6.	б а	20.	а б
7.	а б	21.	а б
8.	б а	22.	а б
9.	б а	23.	а б
10.	а б	24.	а б
11.	а б	25.	б а
12.	а б	26.	а б
13.	б а	27.	б а
14.	б а	28.	а б
29.	б а	40.	б а
30.	б а	41.	а б
31.	а б	42.	а б
32.	а б	43.	а б
33.	а б	44.	а б
34.	а б	45.	б а
35.	б а	46.	а б
36.	б а	47.	б а
37.	а б	48.	а б
38.	б а	49.	б а
39.	а б	50.	б а

Результат. Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл, только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

- до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
- до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
- 36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
- свыше 40 баллов: склонность к диктату.

**Практическая работа № 3**  
**Правила построения организационных структур**  
**ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

**Задание № 1**

Прочитайте внимательно описание организационных структур управления

**Задание № 2**

**Ответьте на вопросы:**

1. Что такое организационные структуры управления
2. Перечислите уровни управления
3. Каковы требования к построению структуры в организационном менеджменте
4. Охарактеризуйте линейную организационную структуру управления
5. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру управления
6. Охарактеризуйте линейно - функциональную организационную структуру

управления

### Задание № 3

Составьте схему линейной организационной структуры управления

Составьте схему функциональной организационной структуры управления

Составьте схему линейно - функциональной организационной структуры управления

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.*

Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель имела церковь. И сам управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви. (Например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство.)

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

*Элементы организационной структуры:*

- *самостоятельное структурное подразделение* – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- *управляющая ячейка* – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рис.1).



*Рис.1. Уровни управления*

Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т.е. скалярно).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными (см. разд. 5.3).

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

- экономичность;
- адекватность;
- адаптивность;
- гибкость;
- динамизм;
- специализация;
- пропорциональность;
- оптимальность;
- оперативность;
- надежность.

Принципы организационного менеджмента:

- сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;
- системный подход;
- управляемость;
- соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- адаптация;
- профессиональная регламентация;
- правовая регламентация.

### **Типы организационных структур, их характеристика**

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер. Согласно этой концепции структуры бывают линейными и функциональными.

В *линейной структуре* разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспособляется к новым целям и задачам. Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

### **Линейная оргструктура**



Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи.		

Область применения *функциональной структуры* – это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия .

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- выравнивание загрузки подразделений;
- обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- разработка специальных мотивационных механизмов;

#### Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.		

- предоставление автономного развития функциональных подразделений;
- приоритет специалистов над линейными руководителями.

Современная оргструктура – это *линейно-функциональная структура*, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления

призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Линейно-функциональная оргструктура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению *дивизиональной оргструктуры* управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

### Линейно-функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — линейные связи; - - — функциональные связи.</p>		

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали.

### Дивизиональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — дивизиональные связи.		

Область применения – это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной оргструктуры:

- обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- тщательный подбор руководителей подразделений;
- обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
- предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- приоритет линейных руководителей над специалистами.

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда находились вопросы правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;

- контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Решение вопроса централизации и децентрализации в управлении привело к появлению структур органического типа. Такие структуры характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Главное свойство таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, – присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления (табл. 5.10).

Структуры органического типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов.

Как правило, органические структуры управления формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

#### **Практическая работа № 4.**

Определение типа темперамента работников организации.

Темперамент – это одна из важнейших врождённых характеристик индивида. Он определяет уровень общей способности человека к активности, энергию, ритм жизни и эмоциональность. Существует несколько различных тестов на тип темперамента. Ниже представлен один из самых распространённых из них. Отличие, в основном, заключается в способе определения результата, а единство, прежде всего, – в отнесении к одному из четырёх типов темперамента: меланхолик, сангвиник, флегматик или холерик.

Тип темперамента по кругу Айзенка

#### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

##### **Задание № 1**

Ответьте на 57 вопросов либо «да», либо «нет».

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить?
3. Считаете ли Вы себя безобидным человеком?
4. Очень ли трудно Вам отказаться от своих намерений?
5. Вы обдумываете свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что Вам это невыгодно?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъёмы настроения?
8. Вообще, Вы действуете и говорите быстро, не задерживаясь для обдумывания?
9. Возникало ли у Вас чувство, что Вы несчастный человек, хотя серьёзной причины для этого не было?
10. Верно ли, что Вы почти на всё могли бы решиться, если дело пошло на спор?
11. Вы смущаетесь, когда хотите завязать разговор с незнакомым человеком?
12. Бывает ли, что разозлившись, Вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что Вы действуете под влиянием минуты?

14. Часто ли Вас терзают мысли о том, что чего-либо не следовало делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы книги встречам с другими людьми?
16. Верно ли, что Вас довольно легко задеть?
17. Вы любите часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас мысли, о которых неудобно рассказывать другим?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что всё горит в руках, а иногда вялые?
20. Предпочитаете ли иметь поменьше приятелей, но зато особенно близких?
21. Вы много мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас терзает чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю чувствам и вовсе повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы бывают у Вас часто натянуты до предела?
27. Вы слывете за человека весёлого и живого?
28. После того как дело сделано, часто ли Вы мысленно возвращаетесь к нему, думая, что могли бы сделать лучше?
29. Вы обычно чувствуете себя спокойным, когда находитесь в компании?
30. Бывает ли, что Вы передаёте слухи?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут Вам в голову?
32. Если хотите узнать о чём-нибудь, то предпочитаете прочитать в книге, чем спросить у друзей?
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли Вам работа, требующая пристального внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Если бы Вы знали, что никогда сказанное Вами не будет раскрыто, всегда бы высказывались в духе общепринятого?
37. Вам неприятно бывать в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Вы раздражительны?
39. Вам нравится работа, которая требует быстроты действия?
40. Верно ли, что Вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя всё закончилось благополучно?
41. Вы медлительны и неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидания или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Вы любите поговорить настолько, что никогда не упустите удобный случай с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы чувствовали бы себя несчастным, если долго не смогли бы видеться со своими знакомыми, друзьями?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Среди людей, которых Вы знаете, есть ли такие, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
50. Обидитесь ли Вы, если покритиковать недостатки Ваши и Вашей работы?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Вам трудно внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

- 55. Вы беспокоитесь о своём здоровье?
- 56. Вы любите подшучивать над другими?
- 57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

### **Задание 2.**

#### **Обработайте результаты**

Если ответ совпадает с указанным в ключе, то ему присваивается один балл.

- Искренность: «да» на вопросы 6, 24, 36; «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.
- Нестабильность: «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.
- Экстраверсия: «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56; «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Если показатель искренности составляет больше 5 баллов, то ответы были не искренни. Далее посмотрим, куда попадает результат по кругу Айзенка...

## **Практическая работа № 5**

### **Функции менеджмента в рыночной экономике**

#### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

##### **Задание 1:**

##### **Тест на тему «Функции управления»**

#### **1. Стратегическое планирование - это**

- a) процесс формулирования миссии и целей организации
- b) постановка вопросов что, как и когда будет производить организация и формулирование ответов на них
- c) поиск необходимых для деятельности организации ресурсов

#### **2. Четко выраженная причина создания организации – это**

- a) Цель
- b) Миссия
- c) Стратегия
- d) Тактика

#### **3. Какими должны быть цели организации?**

- a) Обязательно долгосрочными и труднореализуемыми;
- b) Легкорезализуемыми
- c) Конкретными и измеримыми
- d) Не взаимосвязанными с друг другом

#### **4. Мотивация - это**

- a) Внутреннее состояние, определяющее поведение человека
- b) Система поощрений хорошей работы
- c) Метод побуждения людей к труду

#### **5. Выберите верную последовательность потребностей согласно концепции американского социолога Маслоу:**

- a) В безопасности
- b) В самоменеджменте
- c) Физиологические потребности
- d) Социальные потребности

- e) Потребность в уважении
- f) Реализация заложенных способностей
- g) В пище и одежде
- h) В признании
- i) В нормальных условиях труда

**6.Проведение межсессионной аттестации в техникуме - это пример:**

- a) Метода мотивации
- b) Последующего контроля
- c) Текущего контроля

**7.Выберите наиболее полное и содержательное определение контроля:**

- a) Процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- b) Разработка и анализ мероприятий, необходимых для осуществления поставленных перед организацией задач
- c) Проверка достигнутых результатов

**8.Стратегия фирмы - это**

- a) Программа действий, определяющих развитие фирмы и соответствующее ему управление
- b) Определенный способ действия фирмы
- c) Искусство руководства общественной работой

**9. Что из перечисленного относится к функции организации**

- a) Формирование структуры управления
- b) Обеспечение предприятия всем необходимым для работы
- c) Делегирование прав и ответственности
- d) Подбор персонала управления

**10. Сопоставление запланированного и достигнутого – это функция:**

- a) Планирования
- b) Мотивации
- c) Контроля

**11. Какой из видов контроля помогает предотвратить ошибки в будущем при планировании работ:**

- a) Предварительный контроль
- b) Текущий контроль
- c) Заключительный контроль

**Практическая работа № 6**

Методы менеджмента

**ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

**Задание № 1**

Перечислите методы управления персоналом

**Задание № 2**

На какой мотивации базируются экономические методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются организационно – распорядительные методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются социально – психологические методы управления персоналом?

### **Задание № 3**

Решите предложенные ситуации.

Ответы аргументируйте.

#### **Ситуация 1**

##### **Описание ситуации.**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

##### **Постановка задачи.**

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

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и , не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

#### **Ситуация 2**

##### **Описание ситуации.**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу , но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

##### **Постановкам задачи.**

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, часто можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### **Ситуация 3.**

##### **Описание ситуации.**

Вы недавно работаете начальником отдела в крупной торговой фирме (на эту должность перешли из другой фирмы). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору торгового зала, вы видите трех продавцов вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

##### **Постановка задачи**

Как вы себя поведете?



1. Остановитесь, дадите понять продавцам, что вы новый начальник отдела. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора заняться делом.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в торговый зал на рабочее место.
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, какая загруженность работой, кто мешает работать. Возьмете этих продавцов на заметку.

### **Практическая работа № 7.** Построение решетки менеджмента

#### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

#### **Задание №1.**

Ознакомьтесь с понятием «Решетка менеджмента»

#### **Задание №2.**

Ответьте на вопросы:

1. Что такое решетка менеджмента?
2. На какие вопросы дает ответ решетка менеджмента?
3. С помощью чего руководитель может понять какой стиль управления характерен именно ему?

#### **Задание №3.**

Постройте решетку менеджмента. Определите положение точек характерных для различных типов управления.

Решетка менеджмента – это теоретическая матрица, определяющая типологические методы и способы управления, которые используют руководители всех уровней для урегулирования внутригрупповых взаимодействий. По сути – это концепция, разработанная американскими специалистами в теории менеджмента Р. Блейком и Дж.С. Мутон, помогающая найти наиболее эффективные приемы управленческого влияния на деятельность организации. Решетка менеджмента дает ответы на вопросы: - Каков он – идеальный руководитель? - Что такое компромиссный менеджмент? - Что важнее – цели производства или интересы наемных сотрудников? - Как найти «золотую середину» между такими стратегическими линиями как производство и персонал? Ответы на эти вопросы нельзя угадать или понять самостоятельно. Существуют специально разработанные тесты для того чтобы руководитель мог понять, какой стиль управления характерен именно ему?

#### ***Место каждого управленца в «Решетке Блейка».***

*Термин «решетка» возник не случайно. Мистер Блейк, создав теорию «о золотой середине», создал также специальную схему для наглядной демонстрации. Эта схема представляет собой решетку в виде 81 квадрата – 9 горизонтальных строк и 9 вертикальных столбцов. Только пройдя тест, HR-менеджер может ответить в каком из 81 «квадратиков» место конкретного руководителя, и к какой из 5 главных «точек» он более склонен, как управленец.*

#### **Крайние точки решетки Блейка**

1) Выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал? (стремление к квадрату 1.9).

-1.9-	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	××××× ×9.9× ×××××
1.8								9.8
1.7								9.7
1.6								9.6
1.5				·5.5·				9.5
1.4								9.4
1.3								9.3
1.2								9.2
+1.1+	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	°9.1° °°°°°

Если бизнесом управляет авторитарно-ориентированный менеджер, то в компании наблюдается:

- Производственные задачи более приоритетны, чем забота о сотрудниках, которые непосредственно занимаются производством.
  - [Корпоративная культура](#) в компании характеризуется термином «добровольная тюрьма»
  - Высокая текучка кадров.
  - Жесткий тотальный контроль.
  - Подчиненные не хотят брать на себя ответственность, проявлять инициативу и решать проблемы самостоятельно.
- 2) [Создание условий труда](#), которые бы максимально отвечали потребностям и желаниям подчиненных? (стремление к квадрату 9.1).
- 3) «Нулевое управление», когда менеджер ни о чем не заботится, ни о производственных результатах, ни о рабочих условиях (стремление к квадрату 1.1).
- 4) Идеальное взаимоотношение – сверхуспешное производство и максимальное внимание к условиям труда (стремление к квадрату 9.9).
- 5) Оптимальный вариант, когда вопросам производства и персонала отведено равноценное внимание в пропорции 50/50 (стремление к квадрату 5.5)

#### **Как это выглядит на практике?**

В принципе, «чистых типажей» руководителя, который на 100 % соответствует одной или другой картине, скорее всего, не существует. И это хорошо. Ведь несложно понять, что если руководитель полностью соответствует первому критерию, то есть он ориентируется исключительно на «силовую» линию производства, то таких руководителей считают тиранами. Второй тип – «демократ», но с ним успеха не добиться. Когда сотрудники не знают, что такое «дедлайн», то они расслабляются, ни к чему не стремятся, и со временем обесцениваются на рынке труда как специалисты. Третий тип руководителей - «случайный» - долго на посту не задерживается – или его предприятие обанкротится, или его уволят, ведь ни один инвестор не хочет, чтобы его бизнес развалился.

Четвертого типа в принципе не существует, как и всего идеального или эталонного. Ну а пятый типаж – это редкость, но к этому показателю рекомендуется стремиться.

### **Практическая работа № 8 .**

Деловая игра «Мозговой штурм»

#### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

##### **Задание №1**

Ознакомьтесь с описанием деловой игры

##### **Задание №2**

##### **Ответьте на вопросы:**

1. Какие методы оптимизации управленческих решений вам известны?
2. Когда следует применять мозговой штурм?
3. Опишите методику проведения «Мозгового штурма»

##### **"Мозговой штурм" - способ генерации новых идей**

*Цели и задачи деловой игры*

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей.

Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

##### **Порядок проведения деловой игры**

###### **1. Постановка проблемы.**

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

###### **2. Разминка.**

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

###### **3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.**

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

###### **4. Оценка и подбор наилучших идей.**

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

###### **5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".**

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

##### **Сценарий деловой игры**

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

3. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.
6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.
7. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.
8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.
9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.
10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.
11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.
12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".
13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.
14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.
15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.
16. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.
17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.
18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь струировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.
19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.
20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.
21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.
22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.
23. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.
24. Помните: оптимизм и уверенность удесятят умственную и психическую энергию человека

25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:
- заслуживает данная проблема моего внимания?
  - что дает ее решение?
  - кому и для чего это нужно?
  - что произойдет, если ничего не менять?
  - что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором предприятия \_\_\_\_\_

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

### **Практическая работа № 9.**

Подготовка делового совещания

#### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

##### **Задание №1**

Ознакомьтесь с характеристикой делового совещания для составления общего представления о деловых совещаниях, их преимуществах и недостатках по сравнению с другими видами управленческой деятельности;

Изучите процесс подготовки и проведения совещания, типы участников обсуждения.

##### **Задание №2**

Ответьте на вопросы:

1. Дайте определение деловому совещанию
2. Каковы преимущества деловых совещаний перед другими видами управленческих контактов
3. Имеются ли недостатки у такой формы совместного обсуждения и принятия решений?
4. В чем проявляется низкая эффективность некоторых совещаний?
5. Опишите порядок проведения совещания

##### **Задание № 3**

Составьте план проведения делового совещания актива группы на тему: «Повышение успеваемости студентов группы»

**Характеристика делового совещания** Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях;

способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам. Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности: - в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы; - проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания; - участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме; - в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания; - имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений. Недостатки деловых совещаний: - размывание ответственности за принимаемые решения; - велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров; - процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность. Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными. Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость: - в обмене информацией; - в выявлении мнений; - в анализе трудных ситуаций и проблем; - в принятии решений по комплексным вопросам. При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания: - решение ответственного руководителя; - несколько телефонных звонков; - совещание по селектору; - совещание по сети Интернет или Интранет; - объединение с другим совещанием. Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей. Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания. Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий. Выбор подходящего помещения, бронирование его. Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности. Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно: - непосредственно затрагиваемых решениями заседания; - располагающих соответствующими специальными знаниями; - исполняющих решения; - имеющих опыт решения аналогичных проблем; - ответственных за надлежащее исполнение; - опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений. Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов). Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам. Подготовка помещения для проведения совещания. Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств. Подготовка объявлений и указателей. Подготовка для участников

совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д. Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников. Заказ транспорта для обслуживания участников совещания. Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания. Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений. Подготовка культурной программы для участников совещания. Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части: - начальная подготовка; - текущая подготовка совещания; - действия накануне совещания. Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случай наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется: - перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих; - начать заседание точно вовремя; - сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания; - согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.; - поручить одному из участников или секретарю ведение протокола; - держать под контролем перерывы; - распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлекенную тему, поспешные выводы и неверные решения; - во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация; - повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия; - в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано; - перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч; - завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание; - закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня. После совещания рекомендуется: - проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя: - Были ли достаточно ясными тема и цель совещания? - Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы? - Началось ли заседание вовремя? - Соблюдались ли повестка дня и регламент? - Была ли достигнута цель совещания? - Какой процент решения выполняется в установленные сроки? - Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки? - Следует ли продолжать проводить совещания? - Сколько времени было использовано неэффективно? - Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение? - по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания; - составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол); - контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий; - информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

### **Шкала оценивания**

### Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

### Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.



74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

### Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

### Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов. При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения зачета.

Зачет проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКр-1.1 Способность	Знание инструментов организации	Применение инструментов организации эффективной

применять знания менеджмента для эффективной организации деятельности коллектива, группы или отдела предприятия при решении конкретных экономических задач и проектов.	деятельности коллектива, группы или отдела предприятия при решении конкретных экономических задач и проектов.	деятельности коллектива, группы или отдела предприятия при решении конкретных экономических задач и проектов
--	---	--

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к зачету:

1. Объект и предмет менеджмента
2. Основные этапы развития управленческой мысли
3. Принципы менеджмента
4. Основные функции менеджмента
5. Управленческое решение
6. Управленческое планирование
7. Управленческая организация и координация
8. Методы менеджмента
9. Управленческая структура

#### Типовые практические задания (кейсы) к зачету

**Кейс 1.** Компания по производству и продаже вентиляционного оборудования вкладывала большие деньги в развитие своих менеджеров по продажам. Один сотрудник проходил тренинг минимум раз в три месяца. В то же время, данные по продажам по сравнению с конкурентами не радовали.

**Решение:** Для выявления причины, был проведен анализ ключевых показателей (KPI) руководителей на основе прибыльности и убыточности их подразделений; обратной связи от клиентов и показателей эффективности сотрудников, влияющих на бизнес-результат и их мотивацию. В результате образовалась видная прямая зависимость между слабым взаимодействием с клиентами и неэффективным управлением сотрудниками подразделения. То есть проблема была не в продавцах, а в их руководителях. Также сменился контингент клиентов, подходы остались прежними. После этого были приняты управленческие решения по изменению некоторых руководящих лиц, а для других была в обязательном порядке запланирована коучинг-сессия и система развития. BigData помогла избавиться от субъективного мнения о развитии сотрудников, направив средства и внимание руководства на ключевые факторы, влияющие на прибыль.

**Кейс 2.** Компания, работающая в сфере образовательных услуг, несколько раз уже попадала в ситуацию, когда обученные сотрудники, которые состояли в кадровом резерве, внезапно уходили. Это серьезно подрывало имидж, и сказывалось на доходах.

**Решение:** С применением технологий BigData, был разработан инструмент удержания, который анализирует целый ряд различных типов данных (образование, место работы, семейное положение, опыт и достижения, тип работы, длина проектов, проектные достижения за последний год, продвижение по службе или его отсутствие). На

основе полученных данных был выстроен алгоритм, который выделял людей, находящихся в зоне риска.

Ежемесячно руководители и HR служба получали данные о сотрудниках находящихся в зоне риска (это означало, что они профессионально выгорают, не мотивированы, могут планировать уход из компании), чтобы можно было принять меры по удержанию, мотивации, вовлечению сотрудника. Это позволило снизить общую текучку персонала и добиться того, что из нее уходило не более 2-3 резервистов в год. Фактически, BigData стала инструментом для мониторинга текущего состояния и прогнозирования будущих рисков.

#### **Темы для написания аналитической записки:**

1. Анализ увольнений персонала.
2. Анализ интеллектуального капитала.
3. Анализ рабочего времени и его роль в повышении эффективности управления персоналом.
4. Анализ производительности труда и его роль в повышении эффективности управления персоналом.
5. Информационная база для аудита и контроллинга персонала, способы её получения, анализ синтез информации.
6. Персонал и кадровая политика организации.
7. Место аудита в системе управления персоналом.
8. Аналитическое заключение: методика составления, структура, значение.
9. Направления аудиторской деятельности: финансовый, государственный и управленческий аудит.
10. Анализ вознаграждений за труд: цель и основные направления.
11. Анализ условий труда, безопасности и здоровья: цель, основные этапы и направления.
12. Особенности бюджетирования расходов на персонал.
13. Анализ исполнения бюджета расходов на персонал
14. Создание команд аналитиков в компании.
15. Построение аналитической информации в структуре организации.
16. Построение аналитической информации за пределами HR-функции.
17. Применение аналитических данных HR для развития организации.
18. Тенденции развития системы HR-аналитики.
19. Анализ служб управления персоналом цель, основные этапы и направления.
20. Анализ персонала: понятия, сущность, объект, предмет, цели.
21. Анализ организации труда на предприятии, и ее влияние на эффективность работы персонала организации.
22. Анализ организации нормирования труда на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала организации
23. Методы изучения основных проблем эффективного использования персонала: исследовательские подходы, инструментарий проведения аналитики.
24. Совершенствование системы управления персоналом организации по результатам HR -анализа.
25. Анализ ресурсов для труда: уровня, динамики, структуры персонала, его движения; профессионально-квалификационного состава.
26. Анализ затрат: трудоемкости, зарплатоёмкости основных видов продукции; уровня, динамики, структуры оплаты труда; затрат на обучение, подготовку, переподготовку персонала.
27. Анализ штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников.
28. Анализ развития персонала.

29. Стратегический анализ персонала.

30. Оценка соответствия процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации.

### Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в приложении 1 РПД.

### 6. Методические материалы по изучению дисциплины

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение

применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

### **Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы.

Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Методические рекомендации по проведению группового задания**

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа

выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

#### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

#### **Инструкция по выполнению тестового задания**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

#### **Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Понятие инноваций, их классификация и специфика в аналитической работе.
2. Кадровые нововведения: понятие и характеристика.
3. Инновационный потенциал работников и его развитие.
4. Анализ кадровой деятельности в организации.
5. Аналитическая модель изучения стрессов.
6. Анализ экономической и социальной эффективности мероприятий по улучшению условий труда, безопасности и здоровья.
7. Использование формальных и неформальных методов аудита.
8. Назовите основные проблемы повышения эффективности управления персоналом государственной службы, представьте аналитику.
9. Стратегия и тактика модернизации государственной службы: аналитическая информация.
10. Аналитика технологий реализации кадровых решений в государственной службе.
11. Раскройте концепцию управления проектами.
12. Что определяет эффективность управленческих решений? Представьте аналитические данные.
13. Персонал службы аналитиков.
14. Профессиональные характеристики HR-менеджеров.
15. Контроллинг как инструмент управления аналитикой в организации.
16. Основные подходы, используемые при проведении аудита персонала.

#### **Методические рекомендации по защите кейсов:**

- Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

– Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

– На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

#### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **7.1.Основная литература**

1. *Абчук, В. А.* Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 239 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01757-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512016>).
2. *Абчук, В. А.* Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02141-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513344> .

### **7.2.Дополнительная литература**

1. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511207>.
2. *Иванова, И. А.* Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510939> .

### 7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. *Бахтигулова, Л. Б.* Методика профессионального обучения : учебное пособие для вузов / Л. Б. Бахтигулова, П. Ф. Калашников. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10591-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517840>

2. *Пугачев, В. П.* Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516032>

### 7.4. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. Закон Российской Федерации «Об аудиторской деятельности».
3. Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности
- 4.

### 7.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.kadrovik-praktik.ru/>
2. <http://www.help-hr.ru/>
3. <http://www.hr-portal.ru/pages/poloj/ikdp.php>
4. <http://www.delo-press.ru/magazines/staff/sections/181/>
5. <http://www.kribel.ru/kadric/015.html>
6. <http://www.bizneshaus.ru/delo.html>
7. <http://www.kadri.com.ua/arb/27-vnesenie-izmenenij-v-kadrovye-dokumenty.html>
8. [http://www.profiz.ru/kr/7\\_2014/obyazat\\_kadrov\\_dokumenty](http://www.profiz.ru/kr/7_2014/obyazat_kadrov_dokumenty)
9. <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/44299.html>
10. [http://www.eos.ru/eos\\_products/eos\\_kadry/](http://www.eos.ru/eos_products/eos_kadry/)
11. <http://www.rusarchives.ru/>

### 2.6. Иные источники

1. <http://elementy.ru/Library9/KvalCont.htm?context=28895> – Портал «Элементы большой науки» (электронная версия квалифицированного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих).

2. <http://www.businessuchet.ru/content/documentr89C4892E-15CC-40BE-BDF1-D180B50705FD.html> – Портал «Бухгалтерский учет и налоги» (оплата труда и порядок начисления средств)

3. <http://kadrovik.ru/modules.php?op=News&file=article&sid=5219> – Портал «Кадровик.ру» (электронная версия статьи из журнала «Справочник кадровика»).

## 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.



Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Перечень РИД РАНХиГС 2018 года:

2017 год

Базы данных: «Российская судебная практика по роялти и платежам за предоставление внутригрупповых услуг».

Базы данных: «Система показателей дошкольного и общего образования»,

Базы данных: «Комплекс визуального анализа результатов сравнительной оценки системы показателей дошкольного и общего образования»;

Базы данных: «Система показателей для оценки вклада образования в социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты этнографических интервью».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты анкетного опроса»;

Базы данных: «Барьеры взаимодействия иноэтничных мигрантов и принимающего сообщества на локальном уровне: интервью с жителями района».

2018 год

Базы данных:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Аврамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

учёным советом

Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС

Протокол № 3 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**ФТД.01 Основы современного менеджмента**

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.

## 1. Вопросы к зачету (экзамену)

### Вопросы к зачету:

10. Объект и предмет менеджмента
11. Основные этапы развития управленческой мысли
12. Принципы менеджмента
13. Основные функции менеджмента
14. Управленческое решение
15. Управленческое планирование
16. Управленческая организация и координация
17. Методы менеджмента
18. Управленческая структура

### Типовые практические задания (кейсы) к зачету

**Кейс 1.** Компания по производству и продаже вентиляционного оборудования вкладывала большие деньги в развитие своих менеджеров по продажам. Один сотрудник проходил тренинг минимум раз в три месяца. В то же время, данные по продажам по сравнению с конкурентами не радовали.

**Решение:** Для выявления причины, был проведен анализ ключевых показателей (KPI) руководителей на основе прибыльности и убыточности их подразделений; обратной связи от клиентов и показателей эффективности сотрудников, влияющих на бизнес-результат и их мотивацию. В результате образовалась видная прямая зависимость между слабым взаимодействием с клиентами и неэффективным управлением сотрудниками подразделения. То есть проблема была не в продавцах, а в их руководителях. Также сменился контингент клиентов, подходы остались прежними. После этого были приняты управленческие решения по изменению некоторых руководящих лиц, а для других была в обязательном порядке запланирована коучинг-сессия и система развития. BigData помогла избавиться от субъективного мнения о развитии сотрудников, направив средства и внимание руководства на ключевые факторы, влияющие на прибыль.

**Кейс 2.** Компания, работающая в сфере образовательных услуг, несколько раз уже попадала в ситуацию, когда обученные сотрудники, которые состояли в кадровом резерве, внезапно уходили. Это серьезно подрывало имидж, и сказывалось на доходах.

**Решение:** С применением технологий BigData, был разработан инструмент удержания, который анализирует целый ряд различных типов данных (образование, место работы, семейное положение, опыт и достижения, тип работы, длина проектов, проектные достижения за последний год, продвижение по службе или его отсутствие). На основе полученных данных был выстроен алгоритм, который выделял людей, находящихся в зоне риска.

Ежемесячно руководители и HR служба получали данные о сотрудниках находящихся в зоне риска (это означало, что они профессионально выгорают, не мотивированы, могут планировать уход из компании), чтобы можно было принять меры по удержанию, мотивации, вовлечению сотрудника. Это позволило снизить общую текучку персонала и добиться того, что из нее уходило не более 2-3 резервистов в год. Фактически, BigData стала инструментом для мониторинга текущего состояния и прогнозирования будущих рисков.

### Темы для написания аналитической записки:

31. Анализ увольнений персонала.
32. Анализ интеллектуального капитала.

33. Анализ рабочего времени и его роль в повышении эффективности управления персоналом.
34. Анализ производительности труда и его роль в повышении эффективности управления персоналом.
35. Информационная база для аудита и контроллинга персонала, способы её получения, анализ синтез информации.
36. Персонал и кадровая политика организации.
37. Место аудита в системе управления персоналом.
38. Аналитическое заключение: методика составления, структура, значение.
39. Направления аудиторской деятельности: финансовый, государственный и управленческий аудит.
40. Анализ вознаграждений за труд: цель и основные направления.
41. Анализ условий труда, безопасности и здоровья: цель, основные этапы и направления.
42. Особенности бюджетирования расходов на персонал.
43. Анализ исполнения бюджета расходов на персонал
44. Создание команд аналитиков в компании.
45. Построение аналитической информации в структуре организации.
46. Построение аналитической информации за пределами HR-функции.
47. Применение аналитических данных HR для развития организации.
48. Тенденции развития системы HR-аналитики.
49. Анализ служб управления персоналом цель, основные этапы и направления.
50. Анализ персонала: понятия, сущность, объект, предмет, цели.
51. Анализ организации труда на предприятии, и ее влияние на эффективность работы персонала организации.
52. Анализ организации нормирования труда на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала организации
53. Методы изучения основных проблем эффективного использования персонала: исследовательские подходы, инструментарий проведения аналитики.
54. Совершенствование системы управления персоналом организации по результатам HR -анализа.
55. Анализ ресурсов для труда: уровня, динамики, структуры персонала, его движения; профессионально-квалификационного состава.
56. Анализ затрат: трудоемкости, зарплатоёмкости основных видов продукции; уровня, динамики, структуры оплаты труда; затрат на обучение, подготовку, переподготовку персонала.
57. Анализ штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников.
58. Анализ развития персонала.
59. Стратегический анализ персонала.
60. Оценка соответствия процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации.

## **2.Тестовые материалы**

### **Тест на определение лидерских качеств**

#### **Инструкция.**

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

#### **Вопросы:**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
  - а) да;

- б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
- а) да;  
б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
- а) да;  
б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
- а) да;  
б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удастся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
- а) да;  
б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
- а) да;  
б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
- а) да;  
б) нет.
8. Испытываете ли вы настоящую необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?
- а) да;  
б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
- а) да;  
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
- а) да;  
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
- а) да;  
б) нет.
12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
- а) да;  
б) нет.
13. читаете ли вы себя мечтателем?
- а) да;  
б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
- а) да;  
б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

- а) да;  
б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:  
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;  
б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?  
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;  
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать ?  
а) с людьми покорными;  
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?  
а) да;  
б) нет.
20. Всегда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?  
а) да;  
б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?  
а) да;  
б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:  
а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;  
б) Вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:  
а) Быть первым в деревне;  
б) Быть вторым в городе.
24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?  
а) да;  
б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?  
а) да;  
б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:  
а) самый компетентный;  
б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?  
а) да;  
б) нет.
28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?  
а) да;  
б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?  
а) Тот, который все решает сам;  
б) Тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?  
а) Коллегиальный тип;

б) Авторитарный тип.

31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?

а) да;

б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?

а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;

б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?

а) Будете молчать;

б) Будете отстаивать свою точку зрения.

34. Указывают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

а) да;

б) нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

а) да;

б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

а) Работать под руководством хорошего руководителя;

б) Работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

а) Это верно.

б) Это неверно.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

а) да;

б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?

а) да;

б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

а) Трудности обескураживают.

б) Трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?

а) да;

б) нет.

42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

а) да;

б) нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?

а) Ввожу изменения немедленно.

б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу собеседника?

а) да;

б) нет.

45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям,

должен сделать что-то выдающееся?

а) да;

б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?

а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.

б) Руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятней слушать?

а) торжественную, могучую;

б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем вас?

а) да;

б) нет.

### Тест на тему «Функции управления»

#### 1. Стратегическое планирование - это

d) процесс формулирования миссии и целей организации  
e) постановка вопросов что, как и когда будет производить организация и формулирование ответов на них

f) поиск необходимых для деятельности организации ресурсов

#### 2. Четко выраженная причина создания организации – это

e) Цель

f) Миссия

g) Стратегия

h) Тактика

#### 3. Какими должны быть цели организации?

e) Обязательно долгосрочными и труднореализуемыми;

f) Легкорезализуемыми

g) Конкретными и измеримыми

h) Не взаимосвязанными с друг другом

#### 4. Мотивация - это

d) Внутреннее состояние, определяющее поведение человека

e) Система поощрений хорошей работы

f) Метод побуждения людей к труду

**5. Выберите верную последовательность потребностей согласно концепции американского социолога Маслоу:**

j) В безопасности

k) В самоменеджменте

l) Физиологические потребности

m) Социальные потребности

n) Потребность в уважении

o) Реализация заложенных способностей

p) В пище и одежде

q) В признании



г) В нормальных условиях труда

**6.Проведение межсессионной аттестации в техникуме - это пример:**

- d) Метода мотивации
- e) Последующего контроля
- f) Текущего контроля

**7.Выберите наиболее полное и содержательное определение контроля:**

- d) Процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- e) Разработка и анализ мероприятий, необходимых для осуществления поставленных перед организацией задач
- f) Проверка достигнутых результатов

**8.Стратегия фирмы - это**

- d) Программа действий, определяющих развитие фирмы и соответствующее ему управление
- e) Определенный способ действия фирмы
- f) Искусство руководства общественной работой

**12. Что из перечисленного относится к функции организации**

- e) Формирование структуры управления
- f) Обеспечение предприятия всем необходимым для работы
- g) Делегирование прав и ответственности
- h) Подбор персонала управления

**13. Сопоставление запланированного и достигнутого – это функция:**

- d) Планирования
- e) Мотивации
- f) Контроля

**14. Какой из видов контроля помогает предотвратить ошибки в будущем при планировании работ:**

- d) Предварительный контроль
- e) Текущий контроль
- f) Заключительный контроль

### **3.Открытые задания**

#### **3.1.Теоретические задания с открытыми вопросами**

##### **Работа № 1**

Сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента  
**ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

##### **Задание № 1**

Прочитайте внимательно исследования методов руководства компаниями Японии и США.

##### **Задание № 2**

По каким основным критериям существует различие в японских и американских организациях

##### **Задание № 3**

Руководствуясь таблицей №1, составьте сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента

**Исследования методов руководства компаниями Японии и США.**

Уильям Оучи, американский профессор японского происхождения, детально исследовал методы руководства компаниями как в Японии, так и в США. Японская модель руководства очень отличается от американской по ряду параметров, приведенных в таблице.

Японские организации	Американские организации
Пожизненный наем	Краткосрочный наем (в основном выпускников)
Медленная оценка и продвижение по службе	Быстрая оценка и продвижение по службе
Неспециализированная карьера	Специализированная карьера
Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Решения принимаются «снизу вверх»	Решения принимаются «сверху вниз»
Управление оценивается по достижению гармонии в коллективе и по общему результату; оплата труда — по показателям работы группы, служебному стажу	Управление оценивается по индивидуальному результату, оплата труда — по индивидуальным достижениям
Личные, неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Ориентация управления на группу	Ориентация на индивида
Нестандартная, гибкая система управления	Строго формализованная структура управления

**В американских фирмах система управления** жестко организованная. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой западной фирмы. Должностные обязанности каждого работника четко определены, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных задач. Структура управления американскими предприятиями зависит, прежде всего, от таких факторов, как:

- исторические особенности формирования различных фирм. Большинство американских компаний носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями. Большинство ранних американских компаний организовывались как тресты, поэтому и сейчас в таких известных корпорациях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители этих предприятий находятся в полной зависимости от производственных отделений, в функции которых входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за исполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами;
- территориальная разобщенность. Управление современными производственными отделениями, создаваемыми в рамках компаний, основано на принципах децентрализации. Дочерние компании, входящие в эти отделения, наделены самостоятельностью и, как правило, не имеют производственных связей друг с другом;
- усложнение выпускаемой продукции. В современных рыночных условиях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в

области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния привело к систематической перестройке организационных структур;

- рост масштабов производства.

В 80-е гг. XX в. американский менеджмент претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании в качестве приоритета выдвинули стратегическое планирование, которое явилось следствием разработки долгосрочных целей

В последние десятилетия стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. Несомненно, положительную роль в данном процессе сыграл и японский менеджмент. Его система оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская.

**Японскому менеджменту присущи** следующие особенности.

Во-первых, максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. Главная цель японского бизнеса — нововведения. Процветают в первую очередь те корпорации, которые ориентируются на применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Для этого используется масса литературных источников и посылается за рубеж множество делегаций.

Японцы склонны заимствовать, однако особенность их заимствования состоит в том, они в кратчайшие сроки внедряют новшества в производство. Это способствует повышению его эффективности. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы перенимать, а с другой — на то, чтобы разрабатывать собственные нововведения.

Во-вторых, японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны:

- *групповая организация управления.* В отличие от американского менеджмента, ориентирующегося на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные, согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Члены группы способны совмещать профессии, заменять друг друга и заинтересованы в ее успехе в целом;

- *система пожизненного найма.* Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценятся в Японии. Они подкрепляются и усиливаются практикой долгосрочного, нередко пожизненного найма, организацией внутрифирменных профсоюзов, кружков качества, неформальным общением и контролем;

- *передача знаний, опыта, идей производственных рабочих в подразделения, занимающиеся нововведениями.* Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом. Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы;

- особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают *совершенствованию стиля и методов управления.* Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

- участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;

- соблюдение принципа единогласия в принятии решений;

- отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и он обязан уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;
- использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;
- постоянное совершенствование искусства управления, в том числе контроля за качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности, ходом производственного процесса.

Учет каждой тенденции или особенностей в менеджменте сказывается на повышении эффективности производства и делает управление более гибким и целенаправленным. В японском менеджменте, например, не человека подбирают на должность, а наоборот, тщательно изучив кандидата с помощью психологических тестов, определяют, какие обязанности ему можно поручить. Или, например, чтобы повысить статус и заработную плату менеджеров, занимающих положение руководителя в иерархии управления много лет, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали», ведь опыт и знания с годами увеличиваются.

Но важны не те или иные элементы, а сама идея учета социальных, исторических, национальных особенностей.

Опыт управления экономикой в России свидетельствует, что для него характерны черты как японского, так и американского менеджмента. С учетом высокого уровня социально-экономического развития этих стран сопоставление их систем менеджмента наглядно показывает, что высокие результаты достигаются даже при использовании прямо противоположных методов менеджмента. Следовательно, важны не только сами методы, но и условия, в которых они применяются. Именно поэтому формирующаяся в настоящее время в России система менеджмента должна органически соединить в себе достижения мирового и отечественного опыта управления.

## **Работа № 2**

Портрет современного руководителя

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

#### **Задание № 1**

Прочитайте внимательно предлагаемые характеристики современного руководителя.

#### **Задание № 2**

**Ответьте на вопросы:**

15. Кого следует считать руководителем?
16. В чем основная сущность работы руководителя?
17. Что такое организаторская работа?
18. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?
19. Что входит в понятие Социально-биографические характеристики личности руководителя
20. Что означают понятия специфические управленческие способности
21. Какую роль играет социально-психологический статус?
22. Перечислите черты личности, влияющих на эффективность управления.

#### **Задание № 3**

С помощью теста определите наличие у себя лидерских качеств

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Таким образом, сущность деятельности руководителя состоит в *организаторской работе*. Это особый вид творческой деятельности, причём по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются. Творческая сторона в труде руководителя развивается также и под воздействием НТР.

Человек не рождается с готовыми способностями, интересами, характером и т.п. Эти свойства формируются при жизни человека. На сколько эффективно развиваются эти качества, на столько будет определена его дорога в жизни, одни становятся управляющими, другие – управляемыми.

Таким образом, оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности.

### **Социально-биографические характеристики личности руководителя**

Важнейшим условием успешного управления, одним из существенных критериев управленческой эффективности является личность самого руководителя. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?

В психологической науке пока еще отсутствует единая концепция, единое понимание того, что такое личность. Вместе с тем имеется достаточно большое число исследований, посвященных личности руководителя. Обратимся к одному из них. Американский психолог М. Шоу предложил следующую классификацию личностных качеств менеджера. По его мнению, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

- а) биографические характеристики;
- б) способности (в том числе управленческие);
- в) черты личности (личностные качества).

Известный специалист в области психологии управления Р. Л. Кричевский дополнил эту классификацию еще одной группой — менеджерскими характеристиками. Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных групп.

**Социально-биографические характеристики личности руководителя.** Эта группа включает:

- возраст;
- пол;
- социальный статус;
- образование.

**Возраст.** С ним связано немало конкретных вопросов: например, каков возрастной оптимум для менеджеров, в каком возрасте руководителю следует оставить свое кресло и т. д. С одной стороны, существует немало аргументов в пользу того, что возраст (а значит, и опыт) позитивно влияет на качество управления. Назовем их аргументами в пользу старости. Судите сами: средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов — 56 лет. Это достаточно много, даже если учесть высокую продолжительность жизни в Стране восходящего солнца. Что же касается США, то там средний возраст президентов крупных компаний составляет 59 лет. С другой стороны, было бы ошибочно думать, что только зрелый возраст и опыт дают основания рассчитывать на высокий пост и управленческий успех. Есть немало аргументов и в пользу молодости. А. Морита основал всемирно известную фирму «Сони корпорейшн» в возрасте 25 лет. А. Хаммер, глава фирмы «Оксидентал петролиум», свой первый миллион долларов заработал в 21 год, будучи студентом.

Таким образом, есть основания считать, что возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя. Это означает, что хорошим управленцем (так же, как и плохим) можно быть в любом возрасте.

**Пол.** Кто более эффективен в качестве менеджера? Кто-то считает, что мужчины, кто-то — что женщины. Сторонники управленческого патриархата доказывают свою точку зрения, опираясь не только на свой личный опыт, но и на серьезные исследования.

Например, английский исследователь Е. Холандер установил, что в отдельных видах деятельности, требующих речевой активности (а управленческая деятельность — это именно тот случай!), женщины в присутствии мужчин ведут себя довольно робко, чаще раздражаются и выходят из равновесия в сложных ситуациях. Кроме того, наблюдение за процессом общения присяжных заседателей (исследование Ф. Стродтберг и Р. Манн) показало, что мужчины гораздо активнее участвуют в дискуссии по принятию вердикта. То же самое подтверждают и данные Е. Эриз, которая установила, что при решении групповых задач мужчины являются инициаторами 66 % всех коммуникативных взаимодействий в группе. С другой стороны, сторонники (сторонницы) управленческого матриархата тоже имеют некоторые основания для отстаивания своих позиций. Женщины более внимательны к эмоциональному состоянию других людей, более отзывчивы, способны достичь большего успеха в создании психологического климата в коллективе и т. д. И все-таки я думаю, что вопрос о том, кто более эффективен в качестве руководителя — мужчина или женщина, — это некорректный вопрос. Есть женщины, которые руководят с лучшим результатом, чем некоторые мужчины, и наоборот. И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности.

Пол, как и возраст, может рассматриваться с точки зрения *биологической* и *психологической*. С точки зрения психологической пол есть социальная роль, навязываемая обществом. В современном обществе в процессе воспитания начиная с детских лет мальчикам и девочкам предлагаются различные, отличающиеся друг от друга стереотипы поведения. А что касается представления о мужчинах как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований. Это стереотип сознания, мешающий взглянуть на проблему реально. Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением, а не способностями и активностью. Это один из примеров стереотипного подхода.

Американский психолог Р. Айс выявил следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех главным образом везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

**Социальный статус и образование.** И статус, и образование, безусловно, важны не только для того, чтобы занять менеджерскую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней. Типичный западный менеджер высокого ранга имеет как минимум одно университетское образование. И речь не просто о наличии диплома, пусть даже самого престижного университета. Образование — это, прежде всего, уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Вы можете получить должность благодаря своему диплому, но удержать ее, справиться с работой наличие диплома едва ли поможет; для этого нужны, прежде всего, знания и умения. Успех определяет не то, что записано в дипломе, а то, что содержится в голове.

Что же касается **социально-психологического статуса** (происхождения) как предпосылки реализации личности в менеджменте, то утверждение, что высокий статус способен оказать положительное влияние на карьеру, в доказательствах не нуждается. «Один из наиболее надежных способов стать президентом компании — родиться в семье, владеющей компанией», — остроумно заметил Ф. Фидлер. И все же многие выдающиеся менеджеры (например, Л. Якокка) начинали свои блистательные карьеры с очень низких стартовых площадок, и, наоборот, известны случаи, когда, получив во владение компанию, наследники приводили ее к банкротству. Так что путь вверх в менеджменте открыт для каждого.

## 2. Управленческие способности

Управленческая деятельность, как и любая иная деятельность, может характеризоваться разным уровнем ее качественных параметров, выполняться с большей или меньшей эффективностью. Это определяется многими факторами, но в первую очередь зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость в которых определяется содержанием и характером управленческой деятельности. Иными словами, главными факторами ее эффективности выступают *специфические управленческие способности*. Не только эффективность, но даже сама возможность реализации управленческих функций зависит от того, обладает или нет человек такого рода способностями. В связи с этим понятие способностей играет особую роль при изучении управленческой деятельности.

**Способности** — это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями и навыками. Выделяют три основных признака, отличающие способности от всех других психических явлений:

- 1) способности — это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;
- 2) это — только те особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности или нескольких деятельностей;
- 3) способности несводимы к знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработаны у человека, хотя и обуславливают легкость и быстроту их приобретения.

Способности формируются и развиваются в деятельности на основе *задатков*. Это — морфологические и функциональные особенности нервной системы и организма в целом, которые выступают в качестве природных — биологически обусловленных, врожденных предпосылок для развития способностей.

Еще одним отправным и общим положением психологии способностей является выделение трех качественно различных уровней их представленности — *собственно способностей, одаренности (таланта) и гениальности*.

В теории способностей очень важен, но все еще не решен вопрос о степени *наследуемости, врожденности способностей*. Хотя, безусловно, способности развиваются в онтогенезе — прежде всего, под влиянием освоения деятельности, под влиянием факторов внешней среды, они имеют и очень сильную наследственную детерминацию. Чем более общей является способность, тем более она генетически детерминирована и наоборот. Чем выше уровень наследуемой способности, тем с большей вероятностью она проявится и тем в большей мере разовьется не «благодаря» последующим жизненным условиям, а «вопреки» им. Наконец, способности — это не изолированные образования, а неотъемлемые свойства личности, взаимодействующие со всеми иными личностными качествами и определяемые ими. Развитие способностей, поэтому неотделимо от развития личности в целом. Они, влияя на характер формирования личностных качеств и личности в целом, сами испытывают на себе воздействия со стороны формирующейся личности. Развитие способностей и личности — двуединый процесс. Тем самым понятие способностей обретает свое место в общей структуре психологических понятий. Это — как бы «промежуточное» звено между двумя основополагающими психологическими категориями — деятельностью и личностью.

## 3. Личностные качества руководителя

Несомненно, личностные и деловые качества руководителей имеют огромное значение. Поведение руководителя детерминировано его *организационными компетенциями* (компетенция означает наличие полномочий, которые орган, учреждение или должностное лицо не просто вправе, но и обязано применять для выполнения своих функциональных задач), типы которых разнятся в зависимости от специфики субъекта

управления (профессиональная, информационно-коммуникативная, организационно-административная, социально-психологическая и т.п.).

В ряде работ представлены наборы ролевых качеств руководителя, важных для успеха его управленческой деятельности. В частности, Т. Бойделл предлагает следующую структуризацию:

- *моральные качества* (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность);

- *волевые качества* (энергичность, работоспособность, выдержанность, настойчивость);

- *деловые качества и организаторские способности* (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, самоорганизованность, дисциплинированность, исполнительность, грамотная работа с кадрами, творческий подход к порученному делу, новаторство);

- *профессиональные знания* («профильная» подготовка, способность к реализации резервов, умение работать с документацией); коммуникативные качества (умение устанавливать контакты с вышестоящими и смежными руководителями, подчиненными, прислушиваться к чужому мнению).

Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления Н. Н. Вересов выделяет следующие:

- доминантность;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность;
- стрессоустойчивость;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность;
- независимость;
- общительность.

Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать. Остановимся на них более подробно.

**Доминантность (влияние)** – черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Она является личностной основой для реализации главного механизма регуляции управленческой деятельности — механизма властных отношений в ней. Показано, что при наличии достаточно жестких доминантных отношений руководителя и подчиненных последние реализуют свой «рабочий потенциал» на 60—65%. Доминантность является предпосылкой авторитарного стиля руководства. Опытные руководители с выраженной доминантностью стремятся, однако, сочетать авторитарные методы с демократическими и партисипативными, что способствует еще большему вовлечению «рабочего потенциала» подчиненных; в этом случае не возникает «реактивного усиления» власти подчиненных на «власть руководителя», о чем было сказано выше.

Руководителю, безусловно, необходимо обладать этой чертой. Но, вырабатывая ее в себе, не следует забывать о психологической стороне вопроса.

Во-первых, для влияния совершенно недостаточно опоры только на властные, должностные полномочия, т. е. на формальный авторитет. Известно, что, если подчиненные действуют, следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65 % своих возможностей и иногда выполняют свои обязанности удовлетворительно, просто чтобы удержаться на работе. Так что влияние руководителя, основанное только на средствах формально-организационного характера, должно обязательно подпитываться влиянием неформальным.



Во-вторых, неформальное влияние дает нужный эффект только тогда, когда оно находит внутренний отклик. Без позитивной ответной реакции стремление руководителя доминировать будет выглядеть как примитивная претензия на власть.

М. Вудкок и Д. Френсис в своей книге «Раскрепощенный менеджер» выделили следующие характеристики менеджера, умеющего влиять на людей: он ясно излагает свои мысли, уверен в себе, устанавливает хорошее взаимопонимание, награждает требуемое поведение, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим.

**Уверенность** руководителя в себе как следующее важное личностное качество оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям.

Во-первых, она является стабилизатором личных усилий — индивидуальной деятельности руководителя, придавая ей своеобразный стержень и препятствуя внешним возмущающим воздействиям. Наоборот, ее недостаток ведет к поведению, характерному для так называемых руководителей-флюгеров, чутко и чрезмерно гибко реагирующих на внешние влияния. Их реакции, однако, столь «гибки», что теряется самостоятельная линия поведения. В конечном итоге, это проистекает из-за аморфности собственной профессиональной позиции, неуверенности в ее правомерности и, главное, в своих возможностях по ее реализации.

Во-вторых, подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя. В силу механизмов идентификации, переноса, эмпатии они воспроизводят поведенческие установки руководителя в своей деятельности. Если они негативны, то это сразу же многократно откликается в деятельности многих людей, выступая своеобразным резонатором напряженности, неуверенности (что, в свою очередь, сказывается на общем организационном функционировании).

Что значит для подчиненных уверенный в себе руководитель? Прежде всего, то, что в трудной ситуации на него можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая вас прикроет.

Уверенный в себе руководитель обеспечивает определенный психологический комфорт и повышает мотивацию к работе просто самим фактом уверенности в себе.

Вместе с тем следует отметить два важных обстоятельства. Во-первых, существует разница между уверенностью в себе и самоуверенностью. Это различие легко уловимо, но трудно преодолимо. Сказать можно только то, что человек, уверенный в себе, исходит из реалистичных представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их. Короче, у него есть реальные, а не мнимые основания для уверенности.

Во-вторых, известно, что подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, а значит, как бы ни складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя спокойно и уверенно.

И наконец, есть еще одна сторона управленческой деятельности, в которой уверенность в себе играет не последнюю роль. Это контакты и переговоры с другими руководителями. Понятно, что колеблющийся и неуверенный в себе руководитель едва ли сможет вызвать доверие с их стороны.

**Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.** Это родственные, близкие друг другу личностные черты руководителя. Они, безусловно, могут вырабатываться и развиваться, но только в случае, если это делается целенаправленно.

Что касается первой из них, то исследователи в области психологии управления обращают внимание на два важных обстоятельства.

Во-первых, на необходимость контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы. Поэтому к руководителю предъявляется обязательное

требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

Во-вторых, руководитель — это такой же человек, как и все другие: он может предаваться раздражению, негодованию, унынию и т. д. В психологии описан механизм возникновения *отраженных состояний*, когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, в особенности - у ее лидера, индуцируется на других членов группы - как осознанно, так и, в основном, неосознанно.

Постоянное подавление негативных эмоций, их сдерживание в рабочей обстановке может обернуться рядом неприятных последствий — неврозами, психическими заболеваниями и т. д. Поэтому руководителю исключительно важно найти средства эмоционально-психологической разгрузки. Такими средствами могут служить физические упражнения, встречи с друзьями, хобби и т. д. Современные исследования показывают, что они являются более эффективными для эмоциональной разрядки, нежели употребление алкоголя. Однако каждый выбирает то, что ему по душе.

Прежде чем вести разговор о стрессоустойчивости, давайте выясним отличие двух понятий — «стресс» и «дистресс».

**Стресс** — это напряжение (физическое, физиологическое и эмоционально-психологическое), активизирующее усилия человека на достижение целей.

**Дистресс** — это перенапряжение, снижающее жизненную активность, дезорганизирующее человека.

Проблема заключается в том, что уровень напряжения, благоприятный для одного человека, оказывается непереносимым для другого, иначе говоря, как заметил основоположник учения о стрессе Ганс Селье, «разным людям требуются для счастья различные степени стресса».

Стресс необходим, он «связан с любой деятельностью, избежать его может лишь тот, кто ничего не делает» (Г. Селье). Что касается дистресса, то значительная часть причин, по которым он происходит, связана с профессиональной деятельностью.

Назовем некоторые причины, вызывающие дистресс у менеджеров. Это:

- а) страх не справиться с работой;
- б) страх допустить ошибку;
- в) страх быть обойденным другими;
- г) страх потерять работу;
- д) страх потерять собственное «Я».

**Креативность.** Это способность человека к творческому решению задач, очень важная черта личности, особенно существенная для инновационной деятельности. Применительно к управленческой деятельности креативность может рассматриваться с точки зрения способности руководителя видеть элементы новизны, творчества в деятельности подчиненных и поддерживать их. М. Вудкок и Д. Френсис считают, что существуют некоторые препятствия, мешающие человеку проявлять творческий подход к делу. Это:

- а) слабое стремление к новому;
- б) недостаточное использование возможностей;
- в) излишняя напряженность;
- г) излишняя серьезность;
- д) плохая методология.

**Стремление к достижениям и предприимчивость.** Без этих качеств невозможно представить себе эффективного руководителя. В стремлении человека к достижениям отражается одна из фундаментальных потребностей — потребность в самореализации, в достижении целей.

Исследования показывают, что менеджеры, обладающие этими чертами, имеют ряд особенностей. Во-первых, они предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы.

Во-вторых, они не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели, стараясь, чтобы риск был в значительной степени предсказуем и просчитан.

В-третьих, люди, стремящиеся к достижениям, всегда заинтересованы в наличии обратной связи — информации о том, насколько успешно они справляются с заданием.

**Ответственность и надежность.** В современном менеджменте эти качества личности являются своеобразной «визитной карточкой» и фирмы, и самого руководителя.

Репутация стоит дороже денег, и если она потеряна, то навсегда. Для фирмы, дорожающей своей репутацией, совершенно очевидно, что обязательства должны быть выполнены, даже если это принесет убытки. К сожалению, нынче ответственность и надежность являются большим дефицитом, и мы постоянно ощущаем это в политике, в экономике и в морали. Однако можно утверждать, что будущее за теми компаниями и руководителями, девиз которых — отличное качество, надежность исполнения и верность в отношениях с клиентами (Т. Питере, Р. Уотермен).

**Независимость.** Важной личностной чертой руководителя является независимость. Независимость — это готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Как бы ни хороши были консультанты, какие бы советы окружающие ни давали, конечное решение руководитель должен принимать сам. Независимость далека от волюнтаризма, самодурства. Чем более независимым является руководитель, чем самостоятельнее он себя ведет, тем ценнее и полезнее для него прислушиваться к мнению коллег, если в них содержится рациональное зерно. Следует заметить, что выдающиеся предприниматели поощряют инакомыслие в своих компаниях. Это важно со всех точек зрения, ведь единомышленники — это не те, кто думает одинаково, а те, кто думает об одном и том же. Сильный, самостоятельный руководитель может позволить себе иметь среди подчиненных инакомыслящих людей. Опирается можно только на то, что оказывает сопротивление.

**Общительность (коммуникабельность).** Нет особой необходимости доказывать, сколь она необходима в деятельности руководителя. Достаточно сказать, что, по данным некоторых исследователей, менеджер затрачивает на общение более трех четвертей своего рабочего времени. **Коммуникабельность** — качество не врожденное, его можно развивать. Развитие коммуникативных навыков — важнейшая часть самосовершенствования и саморазвития менеджера.

Итак, мы рассмотрели основные характеристики и качества, составляющие психологический портрет руководителя. Осталось сказать, что человек не рождается с набором перечисленных выше качеств, а все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни.

Формированию нужных качеств могут способствовать социально-психологические тренинги, иные специальные формы обучения. Однако главное состоит в том, чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться и он понимал, что необходимо ежедневно «строить», создавать свою личность.

В заключение нужно сказать несколько слов о личном имидже руководителя. Его составляют обстановка кабинета, одежда, внешность, поведение, аккуратность, вкус и т.п. Всё это в определенном роде представляют собой символы, которые должны соответствовать делам и положению фирмы. В служебных помещениях лучше подчёркивать равенство, например в приёмной стулья располагать в ряд, а не друг напротив друга, не увешивать кабинет фотографиями начальства и наградами.

Управление организацией является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы

### 3.2. Практические задания (задачи)

#### Практическая работа № 1 Правила построения организационных структур ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

##### Задание № 1

Прочитайте внимательно описание организационных структур управления

##### Задание № 2

Ответьте на вопросы:

7. Что такое организационные структуры управления
8. Перечислите уровни управления
9. Каковы требования к построению структуры в организационном менеджменте
10. Охарактеризуйте линейную организационную структуру управления
11. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру управления
12. Охарактеризуйте линейно - функциональную организационную структуру управления

##### Задание № 3

Составьте схему линейной организационной структуры управления

Составьте схему функциональной организационной структуры управления

Составьте схему линейно - функциональной организационной структуры управления

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.*

Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель имела церковь. И сам управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви. (Например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство.)

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

*Элементы организационной структуры:*

- *самостоятельное структурное подразделение* – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- *управляющая ячейка* – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рис.1).



*Рис.1. Уровни управления*

Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т.е. скалярно).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными (см. разд. 5.3).

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

- экономичность;
- адекватность;
- адаптивность;
- гибкость;
- динамизм;
- специализация;
- пропорциональность;
- оптимальность;
- оперативность;
- надежность.

Принципы организационного менеджмента:

- сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;
- системный подход;
- управляемость;
- соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- адаптация;
- профессиональная регламентация;
- правовая регламентация.

### Типы организационных структур, их характеристика

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер. Согласно этой концепции структуры бывают линейными и функциональными.

В *линейной структуре* разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспосабливается к новым целям и задачам. Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

#### Линейная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — функциональные связи.		

Область применения *функциональной структуры* — это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия.

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- выравнивание загрузки подразделений;
- обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- разработка специальных мотивационных механизмов;

#### Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.		

- предоставление автономного развития функциональных подразделений;
- приоритет специалистов над линейными руководителями.

Современная оргструктура – это *линейно-функциональная структура*, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Линейно-функциональная оргструктура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению *дивизиональной оргструктуры* управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

### Линейно-функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточная ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — линейные связи; - - — функциональные связи.</p>		

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали.



### Дивизиональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — дивизиональные связи.		

Область применения – это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной оргструктуры:

- обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- тщательный подбор руководителей подразделений;
- обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
- предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- приоритет линейных руководителей над специалистами.

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда находились вопросы правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;

- контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Решение вопроса централизации и децентрализации в управлении привело к появлению структур органического типа. Такие структуры характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Главное свойство таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, – присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления (табл. 5.10).

Структуры органического типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов.

Как правило, органические структуры управления формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

## **Практическая работа № 2.**

Определение типа темперамента работников организации.

Темперамент – это одна из важнейших врождённых характеристик индивида. Он определяет уровень общей способности человека к активности, энергию, ритм жизни и эмоциональность. Существует несколько различных тестов на тип темперамента. Ниже представлен один из самых распространённых из них. Отличие, в основном, заключается в способе определения результата, а единство, прежде всего, – в отнесении к одному из четырёх типов темперамента: меланхолик, сангвиник, флегматик или холерик.

Тип темперамента по кругу Айзенка

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

#### **Задание № 1**

Ответьте на 57 вопросов либо «да», либо «нет».

58. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?

59. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить?

60. Считаете ли Вы себя безобидным человеком?

61. Очень ли трудно Вам отказаться от своих намерений?

62. Вы обдумываете свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?

63. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что Вам это невыгодно?

64. Часто ли у Вас бывают спады и подъёмы настроения?

65. Вообще, Вы действуете и говорите быстро, не задерживаясь для обдумывания?

66. Возникало ли у Вас чувство, что Вы несчастный человек, хотя серьёзной причины для этого не было?

67. Верно ли, что Вы почти на всё могли бы решиться, если дело пошло на спор?

68. Вы смущаетесь, когда хотите завязать разговор с незнакомым человеком?

69. Бывает ли, что разозлившись, Вы выходите из себя?

70. Часто ли бывает, что Вы действуете под влиянием минуты?

71. Часто ли Вас терзают мысли о том, что чего-либо не следовало делать или говорить?
72. Предпочитаете ли Вы книги встречам с другими людьми?
73. Верно ли, что Вас довольно легко задеть?
74. Вы любите часто бывать в компании?
75. Бывают ли у Вас мысли, о которых неудобно рассказывать другим?
76. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что всё горит в руках, а иногда вялые?
77. Предпочитаете ли иметь поменьше приятелей, но зато особенно близких?
78. Вы много мечтаете?
79. Когда на Вас кричат, отвечаете тем же?
80. Часто ли Вас терзает чувство вины?
81. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
82. Способны ли Вы дать волю чувствам и вовсе повеселиться в шумной компании?
83. Можно ли сказать, что нервы бывают у Вас часто натянуты до предела?
84. Вы слывете за человека весёлого и живого?
85. После того как дело сделано, часто ли Вы мысленно возвращаетесь к нему, думая, что могли бы сделать лучше?
86. Вы обычно чувствуете себя спокойным, когда находитесь в компании?
87. Бывает ли, что Вы передаёте слухи?
88. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут Вам в голову?
89. Если хотите узнать о чём-нибудь, то предпочитаете прочитать в книге, чем спросить у друзей?
90. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
91. Нравится ли Вам работа, требующая пристального внимания?
92. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
93. Если бы Вы знали, что никогда сказанное Вами не будет раскрыто, всегда бы высказывались в духе общепринятого?
94. Вам неприятно бывать в компании, где подшучивают друг над другом?
95. Вы раздражительны?
96. Вам нравится работа, которая требует быстроты действия?
97. Верно ли, что Вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя всё закончилось благополучно?
98. Вы медлительны и неторопливы в движениях?
99. Вы когда-нибудь опаздывали на свидания или на работу?
100. Часто ли вам снятся кошмары?
101. Вы любите поговорить настолько, что никогда не упустите удобный случай с незнакомым человеком?
102. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
103. Вы чувствовали бы себя несчастным, если долго не смогли бы видеться со своими знакомыми, друзьями?
104. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
105. Среди людей, которых Вы знаете, есть ли такие, которые Вам явно не нравятся?
106. Можете ли Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
107. Обидитесь ли Вы, если покритиковать недостатки Ваши и Вашей работы?
108. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
109. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
110. Вам трудно внести оживление в скучную компанию?
111. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

112. Вы беспокоитесь о своём здоровье?  
 113. Вы любите подшучивать над другими?  
 114. Страдаете ли Вы от бессонницы?

**Задание 2.**

**Обработайте результаты**

Если ответ совпадает с указанным в ключе, то ему присваивается один балл.

- Искренность: «да» на вопросы 6, 24, 36; «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.
- Нестабильность: «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.
- Экстраверсия: «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56; «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Если показатель искренности составляет больше 5 баллов, то ответы были не искренни. Далее посмотрим, куда попадает результат по кругу Айзенка...

**Практическая работа № 3**

Методы менеджмента

**ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

**Задание № 1**

Перечислите методы управления персоналом

**Задание № 2**

На какой мотивации базируются экономические методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются организационно – распорядительные методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются социально – психологические методы управления персоналом?

**Задание № 3**

Решите предложенные ситуации.

Ответы аргументируйте.

**Ситуация 1**

**Описание ситуации.**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

**Постановка задачи.**

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

5. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
6. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.
7. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

8. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### **Ситуация 2**

#### **Описание ситуации.**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

#### **Постановкам задачи.**

Как вы начнете беседу при встрече?

5. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
6. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
7. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, часто можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».
8. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### **Ситуация 3.**

#### **Описание ситуации.**

Вы недавно работаете начальником отдела в крупной торговой фирме (на эту должность перешли из другой фирмы). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору торгового зала, вы видите трех продавцов вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

#### **Постановка задачи**

Как вы себя поведете?

5. Остановитесь, дадите понять продавцам, что вы новый начальник отдела. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора заняться делом.
6. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
7. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в торговый зал на рабочее место.
8. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, какая загруженность работой, кто мешает работать. Возьмете этих продавцов на заметку.

## **Практическая работа № 4.** Построение решетки менеджмента

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

#### **Задание №1.**

Ознакомьтесь с понятием «Решетка менеджмента»

#### **Задание №2.**

Ответьте на вопросы:

4. Что такое решетка менеджмента?
5. На какие вопросы дает ответ решетка менеджмента?
6. С помощью чего руководитель может понять какой стиль управления характерен именно ему?

#### **Задание №3.**

Постройте решетку менеджмента. Определите положение точек характерных для различных типов управления.

Решетка менеджмента – это теоретическая матрица, определяющая типологические методы и способы управления, которые используют руководители всех уровней для урегулирования внутригрупповых взаимодействий. По сути – это концепция, разработанная американскими специалистами в теории менеджмента Р. Блейком и Дж.С. Мутон, помогающая найти наиболее эффективные приемы управленческого влияния на деятельность организации. Решетка менеджмента дает ответы на вопросы: - Каков он – идеальный руководитель? - Что такое компромиссный менеджмент? - Что важнее – цели производства или интересы наемных сотрудников? - Как найти «золотую середину» между такими стратегическими линиями как производство и персонал? Ответы на эти вопросы нельзя угадать или понять самостоятельно. Существуют специально разработанные тесты для того чтобы руководитель мог понять, какой стиль управления характерен именно ему?

### **Место каждого управленца в «Решетке Блейка».**

Термин «решетка» возник не случайно. Мистер Блейк, создав теорию «о золотой середине», создал также специальную схему для наглядной демонстрации. Эта схема представляет собой решетку в виде 81 квадрата – 9 горизонтальных строк и 9 вертикальных столбцов. Только пройдя тест, HR-менеджер может ответить в каком из 81 «квадратиков» место конкретного руководителя, и к какой из 5 главных «точек» он более склонен, как управленец.

Крайние точки решетки Блейка

1) Выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал? (стремление к квадрату 1.9).

-1.9-	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	x x x x x 9.9 x x x x x
1.8								9.8
1.7								9.7
1.6								9.6
1.5				5.5				9.5
1.4								9.4
1.3								9.3
1.2								9.2
+1.1+	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	o o o o o 9.1 o o o o o

Если бизнесом управляет авторитарно-ориентированный менеджер, то в компании наблюдается:

- Производственные задачи более приоритетны, чем забота о сотрудниках, которые непосредственно занимаются производством.

- Корпоративная культура в компании характеризуется термином «добровольная тюрьма»
- Высокая текучка кадров.
- Жесткий тотальный контроль.
- Подчиненные не хотят брать на себя ответственность, проявлять инициативу и решать проблемы самостоятельно.
- 2) Создание условий труда, которые бы максимально отвечали потребностям и желаниям подчиненных? (*стремление к квадрату 9.1*).
- 3) «Нулевое управление», когда менеджер ни о чем не заботится, ни о производственных результатах, ни о рабочих условиях (*стремление к квадрату 1.1*).
- 4) Идеальное взаимоотношение – сверхуспешное производство и максимальное внимание к условиям труда (*стремление к квадрату 9.9*).
- 5) Оптимальный вариант, когда вопросам производства и персонала отведено равноценное внимание в пропорции 50/50 (*стремление к квадрату 5.5*)

#### **Как это выглядит на практике?**

В принципе, «чистых типажей» руководителя, который на 100 % соответствует одной или другой картине, скорее всего, не существует. И это хорошо. Ведь несложно понять, что если руководитель полностью соответствует первому критерию, то есть он ориентируется исключительно на «силовую» линию производства, то таких руководителей считают тиранами. Второй тип – «демократ», но с ним успеха не добиться. Когда сотрудники не знают, что такое «дедлайн», то они расслабляются, ни к чему не стремятся, и со временем обесцениваются на рынке труда как специалисты. Третий тип руководителей - «случайный» - долго на посту не задерживается – или его предприятие обанкротится, или его уволят, ведь ни один инвестор не хочет, чтобы его бизнес развалился. Четвертого типа в принципе не существует, как и всего идеального или эталонного. Ну а пятый типаж – это редкость, но к этому показателю рекомендуется стремиться.

#### **Практическая работа № 5 .**

Деловая игра «Мозговой штурм»

#### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

##### **Задание №1**

Ознакомьтесь с описанием деловой игры

##### **Задание №2**

**Ответьте на вопросы:**

4. Какие методы оптимизации управленческих решений вам известны?
5. Когда следует применять мозговой штурм?
6. Опишите методику проведения «Мозгового штурма»

#### **"Мозговой штурм" - способ генерации новых идей**

*Цели и задачи деловой игры*

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

#### **Порядок проведения деловой игры**

1. Постановка проблемы.

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы,

обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

## 2. Разминка.

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

## 3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

## 4. Оценка и подбор наилучших идей.

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

## 5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

### **Сценарий деловой игры**

26. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

27. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

28. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

29. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

30. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.

31. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядывании, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

32. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.

33. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

34. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

35. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

36. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

37. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".

38. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

39. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.



40. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

41. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

42. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

43. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь струировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

44. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.

45. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

46. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.

47. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

48. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

49. Помните: оптимизм и уверенность удешевят умственную и психическую энергию человека

50. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- заслуживает данная проблема моего внимания?
- что дает ее решение?
- кому и для чего это нужно?
- что произойдет, если ничего не менять?
- что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором предприятия \_\_\_\_\_

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

## Практическая работа № 6.

Подготовка делового совещания

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

### Задание №1

Ознакомьтесь с характеристикой делового совещания для составления общего представления о деловых совещаниях, их преимуществах и недостатках по сравнению с другими видами управленческой деятельности;

Изучите процесс подготовки и проведения совещания, типы участников обсуждения.

### Задание №2

Ответьте на вопросы:

6. Дайте определение деловому совещанию
7. Каковы преимущества деловых совещаний перед другими видами управленческих контактов
8. Имеются ли недостатки у такой формы совместного обсуждения и принятия решений?
9. В чем проявляется низкая эффективность некоторых совещаний?
10. Опишите порядок проведения совещания

### Задание №3

Составьте план проведения делового совещания актива группы на тему: «Повышение успеваемости студентов группы»

**Характеристика делового совещания** Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам. Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности: - в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы; - проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания; - участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме; - в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания; - имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений. Недостатки деловых совещаний: - размывание ответственности за принимаемые решения; - велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров; - процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность. Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными. Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость: - в обмене информацией; - в выявлении мнений; - в анализе трудных ситуаций и проблем; - в принятии решений по комплексным вопросам. При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания: - решение ответственного руководителя; - несколько

телефонных звонков;- совещание по селектору;- совещание по сети Интернет или Интранет;- объединение с другим совещанием.Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.Выбор подходящего помещения, бронирование его.Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;- располагающих соответствующими специальными знаниями;- исполняющих решения;- имеющих опыт решения аналогичных проблем;- ответственных за надлежащее исполнение;- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений. Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.Подготовка помещения для проведения совещания.Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.Подготовка объявлений и указателей.Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.Подготовка культурной программы для участников совещания.Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:- начальная подготовка;- текущая подготовка совещания;- действия накануне совещания.Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случай наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:- перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;- начать заседание точно вовремя;- сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.:- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;- держать под контролем перерывы;- распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлекенную тему, поспешные выводы и неверные решения;- во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;- повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;- в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;- перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным

образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;- завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;- закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня. После совещания рекомендуется:- проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:- Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?- Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?- Началось ли заседание вовремя?- Соблюдались ли повестка дня и регламент?- Была ли достигнута цель совещания?- Какой процент решения выполняется в установленные сроки?- Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?- Следует ли продолжать проводить совещания?- Сколько времени было использовано неэффективно?- Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?- по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;- составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);- контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;- информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

#### 4.Ключи (ответы) к оценочным материалам

##### *Тест на определение лидерских качеств*

##### *Ключ*

Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ
1.	а б	15.	а б
2.	а б	16.	б а
3.	б а	17.	б а
4.	а б	18.	б а
5.	а б	19.	б а
6.	б а	20.	а б
7.	а б	21.	а б
8.	б а	22.	а б
9.	б а	23.	а б
10.	а б	24.	а б
11.	а б	25.	б а
12.	а б	26.	а б
13.	б а	27.	б а
14.	б а	28.	а б
29.	б а	40.	б а
30.	б а	41.	а б
31.	а б	42.	а б
32.	а б	43.	а б
33.	а б	44.	а б
34.	а б	45.	б а
35.	б а	46.	а б
36.	б а	47.	б а

37.	а б	48.	а б
38.	б а	49.	б а
39.	а б	50.	б а

Результат. Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл, только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

- до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
- до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
- 36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
- свыше 40 баллов: склонность к диктату.