

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Колледж
Отделение экономики и информационных технологий

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум



Барнаул

Издательство
Алтайского государственного
университета
2018

Составители:

Преподаватель первой квалификационной категории Бортникова С.В.

Преподаватель первой квалификационной категории Пикунова Г.С.

Практикум содержит комплекс практических заданий, который позволит закрепить умения, практические навыки, способствующие усвоению пройденного теоретического курса по дисциплине «Менеджмент».

Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Практическая работа 1

Задание 1. Продолжите фразу:

Менеджмент как вид деятельности – это

Менеджмент как наука _____

Менеджмент как искусство _____

Менеджмент как процесс _____

Менеджмент как система _____

Задание 2. Заполните таблицу

Цели менеджмента	
Задачи менеджмента	
Принципы менеджмента	

Задание 3. Охарактеризуйте школы в управлении

Школа научного управления (1885-1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы.

Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Школа административного управления (1920—1950) основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем, главная идея которого — рациональное, построение организации как иерархической структуры.

Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1950 г.- по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет и Элтона Мейо.

Школа количественных методов (1950 г. — по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

Задание 4. Используя таблицу, проведите сравнение научных школ управления

Научная школа управления	Основные представления	Основные достижения	Основные недостатки	Вклад в развитие теории менеджмента

Задание 5. Предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад школ в теории менеджмента:

1. Все действующие научные школы образуют единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента.
2. Создать такую теорию не возможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание всех существующих школ.

Какую точку зрения Вы считаете правильной? Обоснуйте свой ответ.

Опытный, преуспевающий менеджер говорит: «У меня своя концепция управления!». Согласны ли Вы подобным утверждением? Обоснуйте свой ответ.

Как Вы думаете, из каких элементов известных школ должна состоять индивидуальная концепция управления организацией и персоналом?

Задание 6. Продолжите фразу:

1. Национальные особенности менеджмента _____
2. Почему важно изучать национальные стили управления _____

Задание 7. Используя таблицу, проведите сравнение японской и американской моделей менеджмента по основным критериям

Характеристика	Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1. Философия фирмы		
2. Цели фирмы		
3. Организационная структура управления		
4. Найм и кадровая политика		
5. Организация производства и труда		

6 Стимулирование работников		
7. Внутрифирменное планирование		

Задание 8. Выделите характерные черты для модели российского менеджмента. Обоснуйте ответ.

Задание 9. Проанализируйте предложенные ситуации и ответьте на вопросы:

1. Какая национальная модель менеджмента представлена в каждой ситуации?

2. Что общего между этими моделями менеджмента?

Модель менеджмента 1.

Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективный контроль, ориентация на группу, оплата труда по показателям работы группы.

Максимальная экономия на системе управления, имеет место установка на экономию ресурсов, внедрение безотходных, энергосберегающих и материалосберегающих технологий, обостренное чувство экологической безопасности.

Высокое качество; имеет место высокая культура управления; высокая исполнительность; выборочные формы контроля.

Формирование нестандартной системы управления, приведения ее в соответствие с конкретными целями и заданиями.

Восприимчивость к новшествам; ориентация на быстрое их внедрение; массовая покупка патентов лицензий.

Личные неформальные отношения с подчиненными; продвижение по службе по старшинству и стажу работы; определяющие качества руководителя быть «отцом коллектива», координировать и контролировать деятельность.

Высокая производительность; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу.

Модель менеджмента 2.

Индивидуальный характер принятия управленческих решений; ориентация на личность и личные способности; оплата труда и продвижение по службе определяются личным вкладом; индивидуальная ответственность; четко формализованный процесс контроля.

Формальные отношения на производстве; формирование рабочих мест, учитывающее независимость работника, на управленческое решение влияет чувство собственного достоинства работника.

Целеустремленность руководителя и подчиненных; выбор главного, основного направления, обеспечивающего достижения цели, личные взаимоотношения подавляются, когда это мешает достижению поставленной цели. Формирование нестандартной системы управления приведение ее в соответствии с конкретными целями и заданиями, отсутствие утопизма в управленческих решениях.

Главной чертой управления становится выбор оптимального решения; формирование оптимальной структуры производства; рациональное отношение в коллективе.

Дисциплина и рост в карьере определяется уровнем заработной платы; основная направленность управленческих решений – делать деньги.

Высокая производительность труда; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу.

Тема 2. Организация как форма существования людей.

Организация как открытая система

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность организации.
2. Миссия организации. Классификация целей, дерево целей, управление по целям.
3. Классы и виды организаций.
4. Типы моделей организаций, их характеристика.

Практические задания к теме 2.

Задание 1. Продолжите фразу

Организация это _____

Задание 2. Заполните таблицу «Признаки и основные законы организации»

Основные признаки организации	Основные законы организации

Задание 3. Определите типы организационных структур управления (ОСУ), представленных на рисунках, и дайте им краткую характеристику:



Рисунок 1. Тип ОСУ1

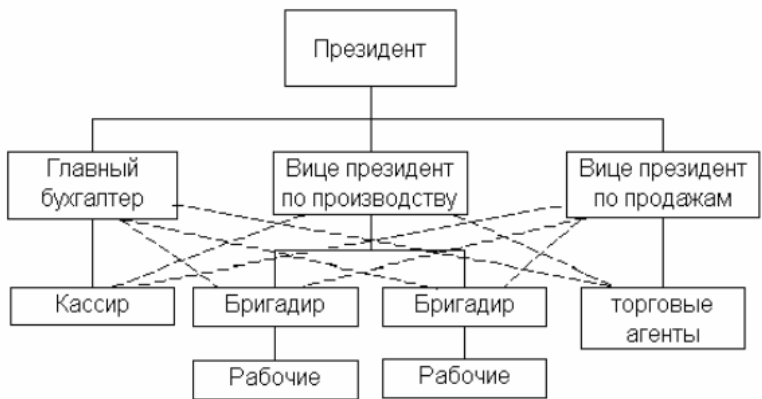


Рисунок 2. Тип ОСУ2

Задание 4. Заполните таблицу «Сравнительная характеристика основных типов ОСУ»

Тип ОСУ	Преимущества ОСУ	Недостатки ОСУ	Условия применения ОСУ

Задание 5. Проанализируйте предложенные ситуации и ответьте на вопросы

Ситуация 1.

АО «Кирпичный завод» г. Н. занимается производством и продажей кирпича и стройматериалов. Данное предприятие имеет следующий аппарат:

- отдел прогнозирования и планирования маркетинга;
- технологический отдел;
- отдел сбыта;
- отдел по исследованию рынка;
- бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб: начальнику планового отдела, технологу, начальнику службой рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу - маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров.

1. Определите тип и изобразите схему данной структуры.
2. Назовите ее достоинства и недостатки.

Ситуация 2.

На орбитальном комплексе была разработана космическая программа, управление и разработку которой взял на себя руководитель данной программы. Он взял себе в подчинение главного руководителя комплексом и соответственно двух его управляющих, а также двух руководителей проектов, которые несут ответственность за

их выполнение. Руководители проектов осуществляют управление работниками, несущих ответственность за их конкретное исполнение.

1. Определите тип и начертите схему данной структуры.
2. На сколько эффективно действует эта система? Ответ обоснуйте.
3. Назовите достоинства и недостатки этой организационной структуры.

Задание 6. Определите факторы внешней и внутренней среды. Ответ оформите в виде таблицы

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Факторы прямого воздействия	Факторы косвенного воздействия

1. Организационная культура.
2. Потребители.
3. Уровень образования населения , обеспечение объектами культуры
4. Поставщики.
5. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны. Технология.
6. Конкуренты.
7. Налоги.
8. Физико-географические условия (климатические факторы, природные ресурсы страны).
9. Миграция населения.
10. Демографическая обстановка.
11. Уровень компьютеризации страны.
12. Экологические факторы.
13. Продолжительность жизни населения.
14. Способ выполнения работы.
15. Прогноз изменения уровня доходов населения.
16. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг.
17. Построение системы управления на предприятии.
18. Показатель качества информации , поступающей на предприятие.

Задание 7. SWOT- анализ организации

Этап 1. Проанализируйте приведенные ниже характеристики и определите сильные, слабые стороны, возможности и угрозы организации

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

При выполнении задания помните, что слабые стороны формируются в самой компании и на них можно повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других стран.

Перечень характеристик:

1. Хорошие возможности для вертикальной интеграции.
2. Резкий рост спроса на рынке.
3. Ослабление позиций фирм-конкурентов.
4. Появление новых технологий.
5. Снижение торговых барьеров на привлекательных рынках.
6. Позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции.
7. Наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка.
8. Адекватные финансовые ресурсы.
9. Низкие издержки.
10. Большой опыт.
11. Лучшие рекламные кампании продукции компании.
12. Успешный опыт по разработке новых товаров.
13. Признанный лидер рынка.
14. Эффективный менеджмент.
15. Собственная технология.
16. Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов.
17. Позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей.
18. Хорошие технологические навыки персонала компании.
19. Проблемы с поставками сырья и материалов.
20. Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии.
21. Недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании.
22. Отсутствует четкое стратегическое направление развития компании.
23. Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности.
24. Низкая прибыльность.
25. Отставание в области исследований и разработок.

26. Отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности.
27. Плохая сбытовая сеть.
28. Слишком узкий ассортимент продукции.
29. Выход на рынок иностранных конкурентов.
30. Изменение потребностей и вкусов покупателей.
31. Медленный рост рынка.
32. Неблагоприятные демографические изменения.
33. Увеличение требовательности покупателей и поставщиков.
34. Рост налогов.
35. Рост продаж товаров-заменителей.

2 этап : Сформулируйте цели, достижение которых позволит компании отразить угрозы, воспользоваться возможностями, опереться на свои сильные стороны и устранить некоторые из слабых сторон.

Заполните матрицу SWOT анализа.

Поле СИБ – каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности .

Поле СЛВ – каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании .

Поле СИУ – каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз .

Поле СЛУ – что делать , если события будут развиваться в крайне неблагоприятном направлении ?

	Возможности	Угрозы
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
Сильные стороны	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
Слабые стороны	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5

Задание 8. Определите, какие именно факторы внешней среды (укажите 3–4 основных) оказывают наиболее существенное влияние на деятельность следующих организаций:

1. Высшее учебное заведение, готовящее кадры для государственной и муниципальной службы.
2. Высшее учебное заведение, готовящее кадры для сферы культуры и искусства.
3. Администрация субъекта федерации.
4. Мэрия крупного города.
5. Правительство страны.
6. Компания, производящая продукты диетического питания.
7. Компания, производящая кондитерские изделия и сладости.
8. Частная аптека.
9. Муниципальная аптека

Тема 3. Функции и методы менеджмента (управления)

Вопросы для обсуждения:

1. Необходимость планирования в организации.
2. Пределы планирования. Причины неудач планирования в организации.
3. Общая характеристика стратегического управления.
4. Взаимосвязь и отличительные характеристики функций управления
5. Объективные основы и содержание организационно-распорядительных методов управления, их классификация и состав.
6. Обоснования и применение экономических методов управления.
7. Социально-психологические методы управления.

Темы докладов и рефератов:

1. Особенности организации процесса планирования в зарубежных фирмах (США, Япония).
2. Информация и ее роль в процессе управления.
3. Роль и значение производственного коллектива в удовлетворении социальных потребностей личности.

Практическое занятие 3.

Задание 1. Ситуационная задача

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий известных компаний;

Определите, как миссии компаний отражают удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

1. Макдональдс - «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».
2. Форд - «Наша миссия - постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».
3. Хонда - «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Задание 2. Определите факторы внутренней и внешней мотивации. Ответ оформите в виде таблицы

Факторы внутренней мотивации	Факторы внешней мотивации

- Заработная плата
- Условия работы
- Дополнительные льготы и выплаты
- Продвижение по службе
- Содержание работы
- Результаты деятельности
- Понимание цели деятельности

Задание 3. Заполните таблицу Укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль

Управленческое решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их	

влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы. Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Задание 4. Кейс задача «Вечер встречи»

Университетские друзья Сергей, Андрей, Ольга и Глеб, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них

идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа»,- сказал Глеб. «Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой я прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может кому-то и нравиться командовать. Но это видно не для меня.»

« Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. Я совсем не удовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, я получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимания на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне- уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру»,-перебил Ольгу Сергей. « Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и начал трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям мы ходим в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что еще надо. Так что я своей работой доволен».

« Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит непрерывно и выходит из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими

рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Как никак садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь надо думать о будущем», так закончил свой монолог Андрей.

Ответьте на вопросы:

1. С точки зрения теорий мотивации объясните поведение:
1) Глеба; 2) Ольги; 3) Сергея; 4) Андрея.
2. Найдите в поведении героев ситуации подтверждающие идеи теорий 1) Маслоу, 3) В.Врума 3) МакКлеланда, 4) Герцберга

Задание 5. Кейс- задача «Мотивация работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором приватизированного предприятия «Южный комбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все ближайшие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбинату за качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. В общем, люди делали в течении часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы получить повысить мотивацию и обязательно работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начало они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для

скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а в последствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты труда, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их укладу в работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе; по дисциплине труда и соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителей группы, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят чувствовать свою значимость. И если эта их потребность не реализуется – причина в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего вы от них ожи-

даете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия менеджеров предприятия влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа.
7. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к ситуации:

1. Каким образом мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания?
3. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения?
4. Желали бы вы работать на Южном комбинате? Обоснуйте свой ответ.

Задание 6. Распределите методы управления в группы, используя таблицу:

Административные	Экономические	Социально-психологические
------------------	---------------	---------------------------

Методы управления:

Устав предприятия (организации), инструктаж, авторитет, заработная плата, устное поощрение, положение об отделе, должностная инструкция, лидерство, приказ, распоряжение, премия,

личный пример руководителя, размещение фотографии на доске почета, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Задание 7. Определите какой метод управления выбрать в следующих ситуациях

1. До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина – сотрудник считает себя неоцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.
2. По итогам работы компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство и конфликтную ситуацию в бригаде.
3. Один из сотрудников предприятия постоянно опаздывает на работу, при этом ссылаясь постоянно на различные причины. При этом другие сотрудники высказывают недовольство по отношению как к самому опаздывающему, так и к тому, что никаких мер к данному сотруднику не предпринимается.

Задание 8. Кейс -задача «Тайный покупатель»

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после

Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих. Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придавала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех

мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как ...? А что...?» «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. – Если вы хотите просто поговорить – у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла... На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

Вопросы для работы с кейсом:

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?
2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.
3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?
4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?
5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?
6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?
7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником?
8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

Тема 4. Деловое общение

Вопросы для обсуждения:

1. Механизмы воздействия в процессе делового общения.
2. Деловая беседа как основная форма делового общения.
3. Переговорный процесс в управлении.
4. Культура речи делового человека. Публичное выступление.
5. Спор, дискуссия, полемика в деловом общении.

6. Имидж делового человека.

Темы докладов и рефератов

1. Национальные стили ведения переговоров.
2. История ораторского искусства.

Тема 5. Процесс принятия решений

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и понятие управленческого решения.
2. Методы разработки управленческих решений.
3. Организация разработки управленческих решений.
4. Оценка качества управленческих решений.

Темы докладов и рефератов:

1. Роль субъективных и объективных факторов принятия управленческих решений.
2. Методы оценки социально-экономической эффективности управленческого решения.

Тема 6. Личные качества руководителя и стили руководства

Практическое занятие

Задание 1.

Распределите указанные ниже характеристики по стилям управления, используя таблицу:

Авторитарный	Демократический	Либеральный

Характеристики:

- формальный характер взаимоотношений с подчиненными,
- нетерпимость к критике,
- основан на инициативе коллектива,
- основан на инициативе руководителя,
- самоустранение от руководящих функций, отсутствие принципиальности,
- главное – хорошие отношения, а не результат работы,
- максимальная объективность к членам коллектива,
- использование убеждения как метода влияния на подчиненных,
- приказной характер общения.

Задание 2. Заполните таблицу «Стили управления» по предложенному образцу

Характеристики	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения	Единоличный	На основе консультаций с вышестоящим руководством или с учётом мнения групп	На основе указаний
Способ доведения решения до исполнения			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Причины подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчинённым			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

Тема 7. Коммуникации в менеджменте

Задание 1. Ситуационная задача Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою

работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся». Вопросы для анализа ситуации: 1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют? 2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций? 3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации? 4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Тема 8. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

Вопросы для обсуждения:

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
2. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей
3. Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», временной ряд для ранжирования жизненных целей, анализ своих сильных и слабых сторон, установление приоритетов с помощью анализа АБВ и принципа Эйзенхауэра.
4. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей.

Задание 1.

Определите пять основных причин временных потерь, которые повторяются. Отметим наиболее существенные «поглотители» времени:

- 1) нечеткая постановка цели;
- 2) отсутствие приоритетов в делах;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) плохое планирование трудового дня;
- 5) личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- 6) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- 7) отрывающие от дел телефонные звонки;

- 8) незапланированные посетители;
- 9) неполная, запоздалая информация;
- 10) неспособность сказать «нет»;
- 11) отсутствие самодисциплины;
- 12) затяжные заседания;
- 13) спешка, нетерпение;
- 14) отсутствие связи (коммуникации) или плохая обратная связь;
- 15) болтовня на частные темы;
- 16) неумение делегировать дела и т. д.

Задание 2. Учитывая принцип Парето составить рациональное использование времени.

Принцип Парето (соотношение 80: 20) в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Применительно к рациональному использованию времени это означает, что если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 % конечных результатов достигается только за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % конечных результатов «поглощают» 80 % рабочего времени. Это как раз многочисленные второстепенные проблемы.

Следовательно, не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо решать вопросы в соответствии с их важностью и значимостью.

Тема 9. Конфликты в организации

Задание 1. Ситуационная задача по теме «Управление конфликтами в организации» В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями. В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил

тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций. Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты. Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось. Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления? Определите: 1. Тип конфликта; 2. Состав конфликтующих сторон; 3. Поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации; 4. Методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Тема 10. Решение конфликтных ситуаций

Ситуационный анализ: «Выбор Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался

на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это "сквозь пальцы". Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом "команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации.

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Подготовиться к терминологическому диктанту:

Власть

Внешняя среда

Внутренняя среда

Группа

Дерево целей

Законы управления

Интеллект

Интеллектуальный потенциал

Информационные системы

Коллектив

Коммуникация

Коммуникабельность

Коммерческая организация

Конкурентоспособность

Контроль

Кооперация труда

Лидерство

Маркетинг

Международная среда

Менеджмент

Менеджер

Методы управления

Миссия организации
Модель управления
Мотивация
Некоммерческая организация
Организация
Организационная структура
Партнерство
Планирование
Предприимчивость
Предприниматель
Принципы управления
Принятие решения
Производственная структура
Профессионализм
Процессуальные теории мотивации
Разделение труда
Руководители линейные
Руководители функциональные
Система
Содержательные теории мотивации
Среда прямого воздействия
Среда косвенного воздействия
Стиль управления
Стимулирование
Стратегическое планирование

Структура управления
Система управления
Теории мотивации
Теория двухфакторная Герцберга
Теория ожидания
Теория потребностей
Теория справедливости
Технология
Управление
Управленческий труд
Физическое лицо
Философия организации
Формальные организации
Формы собственности
Функции управления
Цель
Школы управления
Эффективность
Эффективность управления
Юридическое лицо

Тематика докладов и рефератов

1. Информация и ее роль в процессе управления.
2. Особенности организации процесса планирования в зарубежных странах.
3. Роль слухов внеформальной организации.
4. Социальная адаптация работников в организации.
5. Конкурентоспособность организации.
6. Международные стандарты ИСО серии 9000.
7. Роль и значение производственного коллектива в удовлетворении социальных потребностей личности.
8. Количественные и качественные критерии для оценки стратегии организации.
9. Рациональная бюрократия.
10. Современное применение модели Портера-Лоулера.
11. Сравнительная характеристика моделей Маслоу, Мак Клеганда и Герцберга.
12. Особенности найма работников в организации малого бизнеса.
13. Адаптация России к международной системе сертификации.
14. Роль самоменеджмента в управлении организацией.
15. Критерии оценки персонала при отборе и промежуточном контроле.
16. Особенности управления качеством в США.
17. Особенности управления качеством в Японии.
18. Стратегическое управление в организации.

ТЕСТ «Организованный ли Вы Человек?»

Все организованные люди, как правило, очень надежны, результативны, точны и внимательны. Организованный человек делает в среднем три раза больше чем неорганизованный, и проживает как бы три жизни. Он умеет управлять и временем, и делами. Есть стиль работы, результаты труда, показывают, что организация в руках человека - огромная, мощная сила.

Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организации, но и средством, которое поможет побудить к постижению секретов самоорганизации, выработке организационных навыков и привычек.

1 (из 13). Имеются ли у Вас цели в жизни?

- У меня есть такие цели
- Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так переменчива....
- У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению
- Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению .

2 (из 13). Составляете ли Вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, блокнот т.д.?

- Да
- Нет
- Не могу сказать "да" или "нет", так как держу главные дела в голове, а план на текущий день - в голове или на листке бумаги
- Составлять планы — это игра в организованность .

3 (из 13). "Отчитываете" ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

- "Отчитываю" в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость
- "Отчитываю", несмотря ни на какие субъективные или

объективные причины

Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще "отчитывать" самого себя?

Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня - хорошо, а что не удалось - выполню, может быть, в другой раз

4 (из 13). Как Вы ведете свою записную книжку?

Я хозяин своей записной книжки. Как хочу, так записи телефонов, фамилий, адресов. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его

Часто меняю записные книжки, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись

Записи телефонов, фамилий, адресов веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны телефоны, фамилии, имена, а на какой странице записано, прямо или криво — не имеет особого значения

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

5 (из 13). Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

Каждая вещь лежит где попало

Придерживаюсь принципа: каждой вещи — свое место

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

Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6 (из 13). Можете ли Вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно терять время?

- Могу сказать о потерянном времени
- Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время
- Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его
- Не только хорошо знаю: где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в подобных ситуациях.

7 (из 13). Каковы Ваши действия, когда на совещании, собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

- Предлагаю обратить внимание на существо вопроса
- На любом совещании, собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. И ничего тут не поделаешь — приходится слушать
- Погружаюсь в «небытие»
- Начинаю заниматься теми делами, которые и рассчитывал сделать в это время

8 (из 13). Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Придадите ли Вы значение и его продолжительности, а не только содержанию?

- Уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать дополнительное время, чтобы его закончить
- Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада

9 (из 13). Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

- Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.д.)
- Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть

мелочным в отношении времени

- Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь?
- Стараюсь, несмотря ни на что

10 (из 13). Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?

- Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку
- Фиксирую наиболее важные поручения в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком
- Стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память подводит меня
- Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение важное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения

11 (из 13). Точно ли по времени Вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

- Прихожу раньше на 5—7 минут
- Прихожу вовремя, к началу собрания, заседания
- Как правило, опаздываю
- Всегда опаздываю, хотя и пытаюсь прийти раньше или вовремя
- Если бы издали научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать

12 (из 13). Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

- Считаю, что своевременность выполнения — это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности

Своевременность выполнения — это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания

Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок

Своевременно выполнить задание или поручение — это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается

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

Сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное

Постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что мне нужно терять надежду на обещанное

Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню — хорошо, не выполню — тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний

Выполню обещанное во что бы то ни стало

Результаты:

Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужно иметь волю и упорство и преодолеть свою лень.

Тест «Лидер»

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки и тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит ваше влияние на окружающих.

Инструкция.

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

Опросник

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 в обществе, пользуются большим уважением, чем вы?*
 - а) да;
 - б) нет.
3. *Находясь на собрании людей, равных вам по общественному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?*
 - а) да;
 - б) нет.
4. *Когда вы были ребёнком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?*
 - а) да;
 - б) нет.
5. *Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удаётся 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 «Всё 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 направлять вашу профессиональную активность?*
- а) да;
б) нет.
9. *Теряли 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 своё 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 вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?*
- а) да;
б) нет.
13. *Считаете 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 даёт намечавшихся результатов:

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

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий, споров?

- а) да;
- б) нет.

20. Когда вы были ребёнком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца или матери?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) 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 вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?

- а) да;
- б) нет.

25. Может ли удачный прошлый опыт в определённом вопросе заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?

- 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, входить в положение людей?**
- а) да;
 - б) нет.
- 28. Соблюдаете ли вы дисциплину?**
- а) да;
 - б) нет
- 29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?**
- а) тот, который всё 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 собрании или совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведёте себя?**
- а) будете молчать;
 - б) будете отстаивать свою точку зрения.
- 34. Хотя бы иногда называли ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?**
- а) да;
 - б) нет.
- 35. Если на вас возлагается 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. Случилось ли вам покупать что-то, в чём 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 ведёте себя, встретившись с трудностями?

- а) трудности обескураживают, подавляют вас;
- б) трудности заставляют вас действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упрёки своим знакомым, когда они их заслуживают?

- а) да;
- б) нет.

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

- а) да;
- б) нет.

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

- а) ввожу изменения немедленно;
- б) осуществляю 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 стать 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 ранней юности хотелось стать?

- а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом ит.д.;
б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).

48. Какую музыку вам приятней слышать?

- 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 у вас?

- а) да;
б) нет

Подведите итоги

Подсчитайте количество набранных баллов, используя ключ.

Найдите сумму баллов и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	1	1	-	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-
б	-	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	-	1
Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26

а	-	1	-	-	-	-	1	1	1	1	1	-	1
б	1	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-
Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
а	-	1	-	-	1	1	1	1	-	-	1	-	1
б	1	-	1	1	-	-	-	-	1	1	-	1	-
Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
а	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-		
б	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1		

Степень выраженности лидерства:

До 25 баллов – лидерство выражено слабо;

26-35 баллов – средняя выраженность лидерства;

36-40 баллов – лидерство выражено в сильной степени;

Свыше 40 баллов – склонность к диктату.

Издательская лицензия ЛР 020261 от 14.01.1997.

Подписано в печать 23.03.2018.

Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.

Усл.-печ. л. 2,5. Тираж 100. Заказ 108.

Типография Алтайского государственного университета:

656049, Барнаул, ул. Димитрова, 66