

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»
дневной и заочной форм обучения

Витебск
2007

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Тема 1. Введение в лидерство	4
Тема 2. Теоретические основы лидерства	8
Тема 3. Стил ь в системе управления	17
Тема 4. Зависимость ст иля лидерства от ситуации	32
Тема 5. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации	35
Тема 6. Групповое лидерство	41
Тема 7. Факторы успешного лидерства	49
Тема 8. Организационные изменения и преобразующее лидерство	53
Список рекомендуемой литературы	60

Тема 1 ВВЕДЕНИЕ В ЛИДЕРСТВО

Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит природа лидерства?
2. В чем разница между формальным и неформальным лидерством?
3. В чем отличие лидерства от управления?
4. На чем основано влияние лидера?
5. Какие существуют типы власти?
6. Что является границей власти?
7. Поясните на примерах проявление и использование этических принципов лидерства?

Ситуация для обсуждения

Здесь мы приведем типологические характеристики людей, которые работают в нашем коллективе.

Вероника Матвеевна — старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение — веселое, бодрое на вопрос: «Как дела?» — отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни оставляют желать лучшего.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается им следовать. В делах, особенно в трудных, энергична и заинтересована крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович — бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал

возвратить стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич — инженер, 37 лет. Очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невнимание.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден

Очень Обидчив. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна — менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту Готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.
2. Каковы основные потребности этих людей?

3. Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?
4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

Задание. Развиваем харизматические качества

Людам, которых можно охарактеризовать, как харизматических обычно приписывают следующие аспекты поведения:

1. Они властны, уверены в себе и довольно динамичны в своем поведении.

2. Они ставят перед собой глобальные, всеобъемлющие цели.

3. Они открыто заявляют о том, каких высоких достижений они ожидают от окружающих, и о том, что они полностью уверены, что окружающие успешно справятся с поставленными задачами именно таким образом.

4. Они заботятся о нуждах окружающих их людей. Имей представление о том, что конкретно делают харизматические лидеры, участники упражнения могут потренировать свои качества, способствующие формированию харизмы.

1. Все участники делятся по парам.

2. Один из участников получает задание ознакомить студента-новичка с основными традициями своего факультета. Его напарник и будет этим новичком. На выполнение задания дается 10—15 минут. В течение всего упражнения первый участник старается проявить свои харизматические способности.

3. Участники, находящиеся в паре, меняются ролями и выполняют несколько иную задачу (например, один из участников, рассказывает второму – студенту-новичку — о том, каким образом на факультете принято сдавать экзамены).

4. После выполнения упражнения каждая пара должна обсудить результаты, оценить возможности друг друга и подумать, каким образом можно исправить свои недостатки.

Тест. Насколько этично Ваше поведение на работе

Важным показателем уровня развития персонала является усвоение ценностей и норм деловой этики, формирование нравственного капитала в целом. Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики.

Инструкция

Определите для себя, как часто вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу: «Ч» («часто»), «В» («время от времени»), «Р» («редко»), «Н» («никогда»).

Опросник

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то:

- 1) я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне тем не менее продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 2) я уйду с работы пораньше, хотя знаю, что мне тем не менее продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 3) я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне тем не менее продолжают платить за весь рабочий день;
- 4) я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;
- 5) я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;
- 6) я занимаюсь своими личными делами во время работы;
- 7) я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;
- 8) я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю;
- 9) я уношу домой часть продукции, производимой компанией;
- 10) я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спросу;
- 11) я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых по правде говоря, и не было;
- 12) я использую служебную машину в своих личных целях;
- 13) я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;
- 14) я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;
- 15) я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ:

Н	Р	В	Ч
1	2	3	4

У вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, чем меньше очков вы набрали, тем более этично ваше поведение на работе.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Беларусью имеет глубокие отличия, и ее показатели в тесте существенно выше.

Уровень трудовой этики в современной Беларуси применительно к молодежи таков: до 30 баллов - высокий уровень; 30 – 38 баллов — средний уровень; свыше 30 баллов – низкий уровень.

Тема 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

Вопросы для обсуждения

1. Какими качествами должен обладать лидер согласно личностной теории?
В чем недостатки данной теории?
2. Дайте определение лидерства исходя из существующих концепций.
3. Обоснуйте значимость основных элементов лидерства.
4. Назовите позитивные и негативные типы лидеров.

Ситуация для анализа

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбрать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

Задание 1. Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости - на втором и т.д.

- Материальные потребности
- Потребность в безопасности/гарантии занятости
- Социальные потребности
- Потребность в справедливой оценке собственного вклада
- Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
------------------	---------	--------

1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Задание 2. Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором - второй по значимости и т.д.

- Хорошие условия труда.
- Развитие профессиональной карьеры.
- Хороший климат в коллективе.
- Гибкий график работы.
- Хорошие взаимоотношения с руководством.
- Гарантии занятости.
- Интересная работа.
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
- Справедливая оценка трудового вклада.
- Возможности для обучения и профессионального развития.
- Стабильность в работе.
- Уверенность в завтрашнем дне.
- Признание со стороны коллег и руководства.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Ситуация для анализа. Почему сотрудники не хотят работать?

Руководство крупной производственной компании пригласило вас в качестве консультанта для содействия в решении проблем, связанных с низкой готовностью ее персонала к самостоятельной и ответственной работе. В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, сотрудники работают без желания, а проведенный накануне социологический опрос показал

низкий уровень удовлетворенности персонала компании содержанием труда и его оплатой. Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая.

Руководство сообщило вам, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае, не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. «Народ разбаловался и потерял чувство реальности. На других предприятиях люди работают в худших условиях - и всем довольны. Это человеческая неблагодарность и стремление сделать поменьше и получить побольше», - так прокомментировал ситуацию директор.

Вы провели ряд интервью работниками компании, в ходе которых выяснили, что, по их мнению, руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не понимают перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.

Вопросы:

1. Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему?
2. Что бы вы рекомендовали руководству компании сделать для исправления ситуации?

Тест. Лидер

Как известно, лидерами являются далеко не все люди. Лидеры же сами по себе обладают различными степенями выраженности лидерских качеств. В какой степени вам присущи качества лидера?

Инструкция

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

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 настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить 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 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 вы, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
- 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 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. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
- а) да;
 - б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть в свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- а) да;
 - б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями по 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, 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 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 значимым (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 всего 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 себя поведете?
а) будете молчать;
б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют 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. Чтобы вы предпочли 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 жить счастливо, надо жить незаметно»?
а) да;
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим 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 ваша?
а) да;
б) нет.

Подсчитайте количество баллов, используя 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	Б	А
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	В	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	В
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; *26-35 баллов*: средняя выраженность лидерства; *36-40 баллов*: лидерство выражено в сильной степени; *свыше 40 баллов*: склонность к диктату.

Тест. Характер сотрудника

Характер работника непосредственно влияет на его мотивацию, отношение к делу, к другим членам группы, к руководству. Эффективный руководитель должен знать как основополагающие черты своего собственного характера, так и особенности характера своих сотрудников. Предлагаемый тест поможет сделать это.

Инструкция

Перед вами оценочный лист (табл. 1.1). С его помощью по семи балльной шкале определите выраженность важных для деловой деятельности черт своего характера или характера другого оцениваемого лица, поставив соответствующую точку на шкале баллов. После этого соедините все точки сплошной линией, и вы получите профиль характера. При этом семью баллами (левая часть шкалы) оцениваются ярко выраженные черты высоконравственного поведения.

Подведите итоги

Оцените свой характер. Максимальная сумма баллов, которую, можно получить, равна 84. Благоприятным для действий в слаженной группе считается профиль с суммой баллов свыше 48.

Сделайте вывод о четырех видах отношений. Для этого подсчитайте полученные баллы по секциям:

- отношение к людям — 1, 2, 3;
- к делу – 4,5,6;
- к себе – 7,8,9;
- к вещам – 10,11, 12.

Таблица 2.1 – Оценочный лист

1	Тактичность	7 6 5 4 3 2 1	Бестактность
2	Принципиальность	7 6 5 4 3 2 1	Беспринципность
3	Отзывчивость	7 6 5 4 3 2 1	Равнодушие
4	Организованность	7 6 5 4 3 2 1	Безалаберность
5	Трудолюбие	7 6 5 4 3 2 1	Лень
6	Самокритичность	7 6 5 4 3 2 1	Самоомнение
7	Инициативность	7 6 5 4 3 2 1	Безынициативность
8	Альтруизм	7 6 5 4 3 2 1	Эгоизм
9	Уверенность в себе	7 6 5 4 3 2 1	Неуверенность
10	Аккуратность	7 6 5 4 3 2 1	Неряшливость
11	Бережливость	7 6 5 4 3 2 1	Расточительность
12	Умеренность в потребностях	7 6 5 4 3 2 1	Стремление к наживе

Попросите других лиц заполнить форму. Сравните данные двух оценок. Сделайте выводы.

Тема 3 СТИЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Дайте понятие категории «стиль управления».
2. Как соотносятся теория К. Левина и теория Р.Лайкерта?
3. Проанализируйте тип поведения по Лайкерту нескольких известных Вам людей. Аргументируйте Ваши соображения.
4. Что принципиально нового внесли Стогдилл и Шартл, а также Блейк и Моутон в теорию лидерства?

Ситуация для анализа. Как создать приверженность (часть I).

Роберт Фрей - владелец *Cin-Made* — небольшого предприятия по производству упаковочных материалов, расположенного в городе Цинциннати. Фрей вместе со своим партнером приобрел эту компанию в 1984 году, и поначалу у него установились антагонистические и даже враждебные отношения с сотрудниками. Он считал их всех тупыми и не скрывал своего мнения, публично заявляя, что их работу способен выполнить даже ребенок.

После того как Фрей лишил работников ежегодного повышения зарплаты, они объявили забастовку, но все же в конце концов были вынуждены отступить. Теперь уже Фрей не соглашался принять их обратно до тех пор, пока все сотрудники не согласились на укороченный отпуск и сокращение зарплаты на 12,5%.

Измученные и униженные люди испытывали к Фрею откровенную ненависть. Да, он выиграл эту войну с собственными сотрудниками, но наградой ему была фабрика, полная угрюмых, озлобленных работников, готовых подавать жалобы по любому поводу, при мельчайшем нарушении работодателем условий трудового договора, который он заставил их подписать.

Почему у Роберта Фрея возникла конфронтация с подчиненными? Была ли, по вашему мнению, возможность избежать этой конфронтации?

Дайте свои предложения по исправлению положения.

Ситуация для анализа. Как создать приверженность (часть II)

Фрей вскоре и сам понял, что, даже если меры по сокращению издержек и были необходимы, сама манера их осуществления продемонстрировала его заносчивость, своеволие и недальновидность. К тому же он устал от бессонных ночей, когда его не оставляли мысли о том, удастся ли компании все-таки выжить. Фрей хотел, чтобы часть этого беспокойства взяли на себя подчиненные, и ради этого был готов на все. Он решил передать часть обязанностей и прибыли своим подчиненным. Однако те не сказали ему за это «спасибо». Мало того, они просто отказались от этих «благ». Сотрудники не хотели иметь ничего *общего* с руководством компанией, их не привлекало самоуправление, пусть даже оно и действительно означало щедрое распределение прибыли (в чем они сильно сомневались).

Забастовка научила Фрея, что пренебрежительно относиться к работникам *нельзя*. На самом деле их производственные обязанности были далеко не так просты:

в этом он смог убедиться на собственном опыте, когда попробовал выполнять какие-то задачи сам и понял, что ему не хватает знаний, касающихся оборудования, продуктов и потребителей. Пусть в прошлом он и совершал ошибки, но теперь Фрей был полон решимости исправить положение, а также завоевать доверие и заинтересованность персонала. Он стал консультироваться с сотрудниками, признавая их компетентность как специалистов, начал проводить ежемесячные «планерки», чтобы четко информировать их о текущей финансовой ситуации. Кроме того, Фрей приступил к изучению существующих систем участия персонала в прибылях. К тому времени, когда со дня подписания нового трудового договора минул год, бизнес уже снова шел в гору, а работники стали получать зарплату почти в том же объеме, что до снижения. Ближе к концу второго, и последнего, года действия договора Фрей объявил, что оплата труда теперь полностью восстанавливается на прежнем уровне, и одновременно внедрил в компании систему участия в прибылях, согласно которой 30% прибыли до уплаты налогов распределялось среди сотрудников, причем половина из этой суммы предназначалась рабочим-почасовикам. Чтобы добавить новой системе убедительности, Фрей заявил о намерении открыть бухгалтерские книги для доступа профсоюзных инспекторов и аудиторов.

Многие, если не большинство рабочих-почасовиков воспротивились этой инициативе. Дополнительная ответственность была им ни к чему. Они не хотели никаких изменений: пусть Фрей оставит эту прибыль себе. Конечно, почасовики не возражали против повышения зарплаты, но им были нужны гарантии, а не риск. Фрей оставался непреклонным и шел напролом. Новые обязанности он поручал самым достойным людям и обеспечивал им соответствующие полномочия, который сумел уговорить сотрудников подтянуть свои знания по математике и статистическому анализу технологических процессов. Согласно его распоряжению, овладение новыми знаниями и навыками стало теперь условием для повышения по службе. Но он наотрез отказался повышать зарплату всем подряд, за исключением восстановления той части жалованья, которой сотрудники лишились, когда нужно было возвращать компанию к жизни.

Фрей был уверен, что напряженность в отношениях с подчиненными не исчезнет до тех пор, пока им не удастся разделить заинтересованность руководства в успехе фирмы. Поэтому он стремился объяснить подчиненным, откуда берутся их зарплаты, и хотел, чтобы они уяснили разницу между ее повышением и другими направлениями использования прибыли. Фрей был за то, чтобы его сотрудники зарабатывали больше денег, чем раньше, но лишь при условии, что дополнительные выплаты будут обеспечиваться за счет увеличения прибыли: работники должны разделить с ним риск и взять на себя больше ответственности.

Фрей сделал два публичных заявления: «Я не намерен быть владельцем компании, у которой антагонистические отношения с сотрудниками» и «Участие работников в управлении организацией будет играть важную роль в менеджменте». Всякий раз, когда кто-нибудь отказывался принимать участие в принятии решений или говорил: «Это не мое дело», Фрей выходил из себя. На

ежемесячных совещаниях он теперь делился с подчиненными все более сложной информацией: они вместе давали перспективную оценку прибыли и анализировали числовые показатели вроде процента брака и производительности (то есть рассматривали те сферы, которые находились под непосредственным контролем заводских работников).

Фрей встречался с профсоюзными лидерами, пытался доходчиво объяснить им свою политику и клялся, что не собирается посягать на их профессиональные интересы. Он не обращал внимания на возмущение, как должное принимал критику, неустанно делегировал полномочия и даже изо всех сил старался внимательно слушать подчиненных и относиться к ним с уважением, и в результате некоторым из них стал нравиться. Многие теперь поддерживали его идеи. Почти всех сотрудников ему удалось убедить, что они могут доверять его словам. Он терпеливо растолковывал им свои намерения, учил и учился сам, упорно добивался изменений и не желал слушать отказов.

Постепенно, по прошествии нескольких лет, эта борьба начала давать результаты. Возросла прибыль (ее доля, выплачиваемая сотрудникам, в среднем за четыре года обеспечивала повышение зарплаты на 36%), производительность труда повысилась на 30%, невыход на работу по неуважительной причине был теперь чем-то исключительным, а количество жалоб снизилось до одной-двух в год. Особенно большое значение для Фрея имело то, что сотрудники теперь понимали связь между их доходом и инициативой. Сегодня они сами занимаются долгосрочным планированием и управлением персоналом, заботятся о материалах и оборудовании, производственных циклах, упаковке и доставке. Пожалуй, больше всего Фрея радует то, что многие из его подчиненных, наверное, не спят ночами и все думают об эффективности работы компании.

Составьте список всех рычагов, которые использовал Фрей, чтобы завоевать доверие работников. Сравните его со своими предложениями.

Ситуация для анализа

«Ripce International» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде эта компания производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в Китченере.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в этом городе. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция безостановочно осуществляется в две смены. Если здесь происходит срыв, то вся система дает сбой, и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петер Гиффен уже 7 лет работает на складе в южной части завода. Ему 28 лет, он не женат. В его обязанности входит погрузка произведенной продукции

на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Петер живет с матерью и отцом, но дома он бывает редко. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил, причем Петер сам нередко жалуется на то, что после подобного общения он бывает разбитым. Кроме того, ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такие расходы в принципе возможны, потому что родителям денег он почти не дает (его отец все еще работает и получает неплохую зарплату).

Петер подрабатывает еще и на стороне: летом-судьей мужских команд по софтбоулу, а зимой — женских баскетбольных команд. Кроме того, он сам активно занимается спортом: хоккеей зимой и боулинг летом. Ему очень нравится бывать среди людей (он получает удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спорт как таковым).

На работе Петер известен своими спорадическими (т.е. от случая к случаю) прогулами, которые длятся уже несколько лет. Нередко они превращаются просто в загулы. Последние 3 года это выглядело следующим образом: 1994г. — 5 случаев (всего 12 дней); 1995 г. — 7 случаев (всего 9 дней) и 1996г. - 8 случаев (всего 10 дней).

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев его опоздания приводили к тому, что рабочие операции на складе завода были прерваны.

Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы — основная причина его прогулов и опозданий, хотя она и не совсем в этом уверена. Джой не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему жалуется на это каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Интересно, что когда несколько раз Петер прогулял после игры в хоккей, он каждый раз пытался объяснить это тем, что игра вызывает старые боли в спине. Из его личного дела Джой действительно узнала о том, что 2 года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине, причем произошло это после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования свидетельствовали о том, что Петер не освобожден от работы.

За последние 3 года работы на заводе Петера Джой Легран - уже четвертый по счету менеджер, занимающий складской бригадой. Все предыдущие менеджеры сделали в личном деле Петера записи о его поведении. Помимо этого, они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как на причины такого поведения. Было замечено, что после воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер в принципе был хорошим работником (не прекрасным, а просто хорошим: к нему не было никаких претензий, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий).

Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них давали подчиненным полную самостоятельность в работе с минимальными проверками со своей стороны а один был действительно «жестким парнем», который держал все и всех под постоянным контролем наставлял и помогал всем своим работникам ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству рабочих на заводе он нравился. В личном деле Петера Джой обнаружила интересный факт. Прогулы Петера чаще зафиксированы именно у этого «жесткого» менеджера и реже у тех двух «либералов», предоставлявших людям самим решать, где, как и когда им работать.

В 8 часов утра 7 октября 1997 г. Петер Гиффен не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в неполном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в октябре, он уже прогулял 3 дня. Она задумалась над тем, что же ей следует предпринять, чтобы Петер вышел на работу.

Вопросы:

1. Дайте личностную характеристику Петеру Гиффену. Какой тип поведения на работе и вне ее у него сложился?
2. В чем состоит проблема взаимодействия Петера с организацией?
3. Как пытается Петер Гиффен решать свои проблемы взаимоотношения с организацией?
4. Что вы можете сказать о стиле решения проблем Петера с его начальниками?
5. Предложите план действий для Джой Легран.

Тест. Стиль руководства

А. Л. Журавлев разработал данный тест для определения преобладающего стиля руководства: либерального, коллегиального или директивного.

Ознакомьтесь с их краткими, характеристиками:

— *Либеральный* стиль руководства не предусматривает активного участия руководителя в повседневной жизни коллектива. Такой стиль хорош только там, где сотрудники обладают творческой индивидуальностью, самодостаточностью и не нуждаются в постоянном контроле своей деятельности. Во всех остальных случаях данный стиль руководства недопустим, так как руководитель-«либерал» чаще всего не способен к принятию ответственных решений, к риску, постоянно попадает под влияние коллектива либо действует строго по указке «сверху».

— *Коллегиальный* стиль руководства включает в себя умение руководителя правильно и четко делегировать поручения, считаться с мнением коллектива по особо важным для фирмы вопросам, отстаивать

интересы подчиненных и поддерживать благоприятный климат в коллективе.

— *Директивный*, он же *авторитарный* стиль руководства подразумевает полное и безоговорочное подчинение руководителю всех сотрудников, четкое выполнение его приказов, неприятие инициативы подчиненных. Методы руководства: приказ, строгий контроль, замечания, выговоры, наказания и т.д. Все решения руководитель принимает единолично.

Инструкция

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

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

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

Тестовый материал

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
 - а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывались именно ему;
 - б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
 - в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
 - г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
 - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
 - а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
 - б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
 - в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
 - г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
 - д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
 - а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;

- б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

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

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

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

6. Контроль деятельности подчиненных:

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

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

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
 - д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.
8. Характер приказов руководителя:
- а) приказывает так, что хочется выполнять;
 - б) приказывать руководитель не умеет;
 - в) просьба руководителя не отличается от приказа;
 - г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
 - д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.
9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:
- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
 - б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
 - в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
 - г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
 - д) не реагирует на критику.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний:
- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
 - б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
 - в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;
 - г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
 - д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.
11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:
- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
 - б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
 - в) всю ответственность возлагает только на себя;
 - г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
 - д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.
12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:
- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
 - б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
 - в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);

- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
 - д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.
13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:
- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
 - б) с руководителем работать интереснее, поэтому ожидают его возвращения;
 - в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
 - г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель, а потом скучают;
 - д) сначала отсутствие руководителя чувствуется подчиненными, а затем быстро забывается.
14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:
- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
 - б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
 - в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
 - г) часто делает руководимым замечания и выговоры;
 - д) его замечания всегда справедливы.
15. Характер обращения руководителя с подчиненными:
- а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;
 - б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
 - в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
 - г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
 - д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.
16. Участие членов коллектива в управлении:
- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
 - б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
 - в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
 - г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива,
17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:
- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
 - б) не может влиять на дисциплину;
 - в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
 - г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
 - д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителем:
- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
 - б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, и о семье;
 - в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дел;
 - г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
 - д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.
19. Характер принятия решений по руководству коллективом :
- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
 - б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
 - в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
 - г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;
 - д) берется за решение в основном мелких вопросов.
20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:
- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
 - б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
 - в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
 - г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
 - д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.
21. Предоставление самостоятельности подчиненным:
- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
 - б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
 - в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
 - г) исполнители предоставлены сами себе;
 - д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.
22. Отношение руководителя к советам других:
- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
 - б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
 - в) обычно советуется с заместителями, нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
 - г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
 - д) советуется только с вышестоящими руководителями.
23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:
- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
 - б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спроят);

- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
 - г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
 - д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.
24. Характер требовательности руководителя:
- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
 - б) он требователен, но одновременно и справедлив;
 - в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
 - г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
 - д) руководитель требователен к себе и другим.
25. Отношение руководителя к нововведениям:
- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
 - б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
 - в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
 - г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
 - д) нововведения проходят мимо руководителя.
26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:
- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
 - б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
 - в) некоторые важные дела решаются фактически без его участия, функции руководителя выполняют другие;
 - г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
 - д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.
27. Отношение руководителя к самому себе:
- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
 - б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
 - в) считает себя незаменимым в коллективе;
 - г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
 - д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ:

Подсчитайте сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д — директивный, К - коллегиальный, Л — либеральный) в соответствии с данной таблицей. Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква — стиль руководства.

Вариант	а	б	в	г	Д
1	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	К-2
2	д-3	К-2	Л-2	К-3	Л-3

3	Л-1	К-2	Д-2	К-1; Л-2	К-2
4	Д-1	К-2	Л-2	Л-1	К-2
5	К-3	Д-2	Л-2	Л-2; К-1	К-2
6	Л-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2
7	Д-1	К-1	Л-2	Л-1; К-1	К-1
8	К-3	Л-3	Д-2	Л-2	Д-3
9	К-2	Л-2	Д-2	Д-2; Л-2	Л-2
10	Д-2	К-2	Л-1	Д-2; К-2	К-1; К-2
11	Л-2	К-2	Д-2	Д-1; Л-2	Д-2; Л-1
12	К-1	Д-1	Л-1	Д-2	Д-3
13	Д-2	К-2	Л-2	К-1	Д-1; Л-2
14	Л-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3
15	К-2	Д-2	Л-2	Д-2	Д-2; Л-2
16	К-2	Д-1; Л-1	Д-1; Л-2	Л-3	— -
17	Д-3	Л-2	К-2	Д-2	Л-3
18	Д-3	К-3	Л-2; К-1	Л-2; Д-1	Л-1
19	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	Л-3
20	Д-1	К-1	Л-1	К-2	Д-2
21	К-2	Д-2	Д-2	Л-2	Д-2
22	К-2	Д-1; К-2	Д-2; К-1	К-2	Д-2
23	Д-2	Л-2	К-2	Л-2	Л-3
24	Д-3	К-3	Д-2	Л-3	К-2
25	Л-1	К-1	Д-2	К-2	Л-2
26	К-2	К-3	Л-3	Д-3	К-3
27	Л-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3
Д= К= Л=					

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

Результат

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

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

- 1) Д-1-1: директорский стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т.д.);
- 2) 1-К-1: коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);

- 3) 1-1-Л: либеральный стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т.д.). Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный:
- 4) Д-К-1: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4, 6-7-3 и т.д.);
- 5) 1-К-Л: коллегиально-либеральный (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 т.д.);
- 6) Д-1-Л: директивно-либеральный (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);
- 7) Д-К-Л: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8). При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:
- а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3, и т.д.) характерна для неопытных руководителей;
- б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т.д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;
- в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т.д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

Тест. Оценка стиля руководства

Представьте, что вы руководитель трудового коллектива. Выразите с этой позиции свое отношение к приведенным ниже утверждениям.

Ответы: С — систематически; Ч — часто; И — иногда; Р — редко; Н — никогда.

1. В руководимом мною коллективе проводятся обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.

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

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

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

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

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи организации.

7. Я лично решаю вопросы достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю у подчиненных высокий уровень инициативы и самостоятельности в работе.

9. Допускаю самостоятельность как в выборе способов, так и в процессе выработки целей, если подчиненные обосновывают их важность.

10. Мне приходится идти на организацию работ в коллективе по выходным дням или сверхурочно.

11. Для контроля за выполнением планов и дисциплиной исполнения требую от подчиненных информации о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные имели свой собственный темп режим работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.

13. Руководжу, консультируюсь и советуясь с подчиненными.

14. Стараюсь придерживаться в коллективе делового этикета, стиля отношений и поведения. Слежу за его выполнением подчиненными.

15. Планирую рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы и условия своего продвижения.

16. Лучшие результаты в производстве достигаются в условиях! принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого машинами, технологией, общей организацией трудового процесса.

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

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

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

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

21. Провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику на основе известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения.

22. Анализируя работу подчиненных, делаю выводы, что они недостаточно умелы, деловиты, малоинициативны и т.д.

23. Личный положительный пример использую как средство влияния на подчиненных, создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

24. В руководимом мною коллективе бывают конфликты.

25. Создаю условия, когда подчиненные могут выразить свое мнение и практически влиять на процесс управления.

26. Делегирую полномочия (сам решаю наиболее важные вопросы, второстепенные передаю на нижние уровни управления).

27. Читаю книги и другие публикации по управлению коллективом.

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

29. Считаю, что в управлении главное — оргтехнические факторы (технические средства, приказы, инструкции и т.п.), на втором месте — социально-психологические (доверие, сознательность и др.)

30. Производственные результаты руководимого мной коллектива бывают высокими.

31. Создаю условия и побуждаю подчиненных укреплять свое здоровье.

32. Создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33. Требую от подчиненных точно обосновывать производственные планы и мероприятия по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости отодвигаю на второй план вопросы развития коллектива: анализ и улучшение социально-психологического климата, организации труда.

35. Добиваюсь обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения распорядка дня.

36. Коллектив работает на основе баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. В коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельное повышение квалификации.

38. Уделяю большое внимание контролю над подчиненными, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль моего руководства положительно влияет на поведение и отношение к работе членов коллектива, на общий социально-психологический климат.

40. Стиль моего руководства положительно влияет на производственные результаты коллектива.

Для выявления результатов оценки стиля руководства постройте поле результатов, как изображено на рисунке 1.

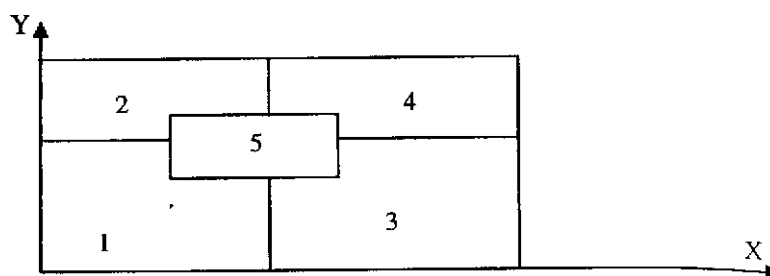


Рисунок 1. Поле результатов

Подсчитайте число оценок С и Ч по утверждениям 1, 3, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 31, 39 и прибавьте к нему число оценок Р и Н по утверждениям 7, 24. Общая сумма результатов представляет координату V на поле результатов.

Подсчитайте число оценок С и Ч по утверждениям 2, 4, 5, 6, 11, 28, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40 и прибавьте к нему число оценок Р и Н по утверждениям 10, 16, 17, 22, 29, 34. Здесь общая сумма результатов представляет координату X на поле результатов.

В зависимости от положения точки с координатами X, V на одном из участков поля, можно сделать вывод.

Точка на участке 1. Руководитель проявляет очень мало заботы и о производстве, и о коллективе. Фактически устранился от работы, пустил все на самотек, стал просто передатчиком информации от своих руководителей и наоборот.

Точка на участке 2. Руководитель о производстве заботится мало. Все внимание на поддержание хороших, приятельских отношений с подчиненными. Этот

психологический комфорт отодвигает решение производственных задач на второй план. Руководитель теряет авторитет лидера. В конечном счете сложившийся уютный социально-психологический климат подрывается изнутри.

Точка на участке 3. Ваш стиль присущ чаще всего руководителям-автократам. Забота только о производстве. Игнорируется человеческий фактор, личность, мнение коллектива. В конечном счете такой стиль руководства перестает приносить успех в производстве.

Точка на участке 4. Идеальный руководитель. В равной степени заботится и о производстве, и о коллективе, который успешно решает производственные задачи при полном раскрытии творческих способностей его членов.

Точка на участке 5. Руководитель проявляет в равной мере ограниченную заботу как о производстве, так и о нуждах и потребностях членов коллектива. Никогда не добивается выдающихся достижений.

На основании данного теста можно сделать относительную оценку стиля руководства тестируемого руководителя:

- Ваша ориентированность на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе составляет $У \times 5\%$ от идеальной;
- Ваша ориентированность на достижение производственных целей, на формальную организацию и власть руководителя составляет $Х \times 5\%$ от идеальной.

Тема 4

ЗАВИСИМОСТЬ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА ОТ СИТУАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Что нового внесли ситуационные модели лидерства по сравнению с поведенческими моделями?
2. Поясните взаимосвязь основных параметров хозяйственной ситуации.
3. Поясните применение ситуационной модели Фидлера в управлении.
4. В чем отличие модели жизненного цикла и модели «путь-цель».
5. Поясните ситуации использования модели Врума – Йеттона.

Ситуации для анализа

Ситуационное использование стилей руководства

Упражнение призвано проверить знание классических стилей руководства, определить склонность участников к определенным стилям управления и продемонстрировать необходимость их использования в зависимости от конкретной ситуации.

Заданная ситуация

Космический корабль после длительной межзвездной экспедиции возвращается на Землю, где за это время прошла тысяча лет. На борту корабля командир и команда, которые за долгие годы полета стали сплоченными

высококвалифицированным коллективом. При приближении к Солнечной системе командир получает конфиденциальное сообщение Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые экологические изменения, и в привычной для людей форме цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете сохранилась в другой форме — энергетической и создала на планете новую цивилизацию. Новые жители Земли предлагают команде свою помощь либо в переводе жизни каждого члена экипажа в энергетическую форму, либо в создании резервации с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается самому информировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении.

Задание

1. Определите, каким стилям руководства соответствуют предложенные ниже варианты решений.
2. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации будучи командиром корабля?
3. Какое решение является наиболее правильным?

Варианты решений:

- а) принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившимся фактом;
- б) поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личностное предпочтение, а после этого принять решение за всех;
- в) собрать команду, сообщить о радиোগрамме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение.
- г) вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех;
- д) собрать команду, сообщить о радиোগрамме и помочь выработать совместное решение;
- е) собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

Подведите итоги.

Тест. Каков Ваш основной стиль руководства?

Мы все предрасположены к использованию какого-либо стиля руководства в качестве основного. Этот тест поможет выявить вашу личную предрасположенность к определенному способу действий во взаимоотношениях с другими людьми.

Инструкция

Вам предлагается 8 гипотетических ситуаций. Применительно к каждой из них вам необходимо принять решение, которое может оказать негативное

влияние на вас или на членов вашей рабочей группы. Определите из числа предрасположенных вариантов наиболее приемлемый, с вашей точки зрения, способ действий в каждой ситуации и обозначьте свои действия соответствующей буквой «а», «б», «в» или «г».

Варианты действий

- а) предоставить членам группы возможность самим принимать решение;
- б) спросить мнение членов рабочей группы, однако оставить право принятия окончательного решения за собой;
- в) самому принять решение и объяснить его остальным членам рабочей группы;
- г) самому принять решение и объяснить членам рабочей группы только то, что конкретно от них сейчас требуется.

Ситуации

1. Ввиду финансовых затруднений вы вынуждены урезать бюджет для вашего отдела. Как вы определите, какие конкретно статьи бюджета будут подвергнуты сокращению?

2. Из-за приближения окончательного срока сдачи работы кому-то из вашего подразделения придется задержаться допоздна и доделать необходимый проект доклада. Как вы решите, кому следует это сделать?

3. Будучи тренером футбольной команды (разновидность бейсбола), вам необходимо сократить количество игроков с 30 до 25. Каким образом вы будете принимать решение о том, кого исключить?

4. Работники вашего отдела должны таким образом распределить свои отпуска, чтобы в отделе всегда было необходимое количество персонала. Каким образом вы примите решение, кто пойдет в отпуск первым?

5. Будучи председателем социального комитета компании, вам нужно определить тематику, к которой будет приурочена ежегодно проводимая компанией вечеринка. Как вы будете принимать решение?

6. У вас есть возможность приобрести или взять в аренду некоторую часть необходимого для компании оборудования. Тщательно взвесив все «за» и «против», каким образом вы сделаете окончательный выбор, какую именно часть стоит приобрести?

7. Ведется изменение дизайна интерьера в офисе вашего отдела. Каким образом вы решите, в какой цветовой гамме его лучше выполнить?

8. Вместе со своими коллегами вам необходимо отвести крупного сановника куда-нибудь пообедать. Как вы будете выбирать ресторан?

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте свой результат и оцените его:

1. Подсчитайте ответы, обозначенные буквой «а». Согласно ситуационной модели лидерства, разработанной Херси и Бланшаром, количество ответов с буквой «а» в ваших результатах указывает на степень вашей склонности к делегированию полномочий. В этом случае ваши действия не сориентированы ни на выполнение задания, ни на поддержание хороших взаимоотношений с подчиненными. Вы оказываете им мало поддержки и при

этом не даете точных указаний. Ваш стиль руководства близок к «нейтральному».

2. Таким же образом подсчитайте количество ответов с буквой «б». Результат подсчета указывает на вашу склонность к так называемому «участливому» («демократическому») стилю руководства.

В этом случае вы в основном ориентируетесь на поддержание хороших отношений с людьми, часто практикуете совместное принятие решений.

3. Количество ответов с буквой «в» определяет вашу склонность к «торговому» стилю руководства. Имеется в виду, что вы в равной мере расставляете акценты на необходимости максимально качественно выполнить задание и на поддержании хороших взаимоотношений с сотрудниками. Вы занимаетесь определенной «торговлей», оказывая как поддержку сотрудникам, так и директивное давление на них в процессе руководства.

4. Количество ответов с буквой «г» указывает на «разъяснительную» тенденцию вашего руководства, его ориентацию на задачу.

Вы больше сориентированы на выполнение задания, меньше стараетесь поддерживать неформальные контакты с подчиненными, в основном предпочитаете давать целевые указания.

Посмотрите, ответов, с какой из букв в ваших результатах больше всего, они указывают на ваш доминирующий стиль руководства.

3.Используя электронную версию теста по модели Фидлера определите Ваш стиль лидерства.

Тема 5

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение команды. В чем ее отличие от рабочей группы?
2. Выделите условия и ситуации для работы в команде.
3. Каковы основные этапы командообразования?
4. Перечислите основные методы формирования команды, дайте их сравнительную характеристику.

Ситуация для анализа

Этот инцидент произошел в крупной компьютерной компании. После целого ряда лет посредственной работы подразделение по производству персональных компьютеров стало, наконец, подавать признаки жизни. Специалисты по аппаратному обеспечению создали серию персональных компьютеров с конкурентоспособной ценой. Группа по разработке программного обеспечения, входящая в состав другого подразделения, заключила перспективное соглашение с крупнейшими покупателями этой продукции. Еще одна группа по разработке

программного обеспечения, на этот раз из нашего подразделения, выпустила сетевой продукт, обладающий высоким рыночным потенциалом.

Для продвижения этих новых продуктов на рынок руководители каждой группы обратились к директору по маркетингу подразделения, занимающегося производством персональных компьютеров, с просьбой выделить дополнительный персонал для помощи в маркетинговых мероприятиях. Если бы директор мыслила прагматично, то, наверное, направила бы в каждую группу по несколько ключевых специалистов. Однако на эту просьбу она ответила отказом, потому что не хотела отвлекать сотрудников от первоочередной, на ее взгляд, задачи — повышения эффективности работы отдела маркетинга в целом.

Для достижения своей цели директор по маркетингу наняла внутренних и внешних консультантов, чтобы они дали ход формальной процедуре стратегического планирования. Желая наделить своих подчиненных полномочиями и поддержать в коллективе дух причастности к общему делу, она провела ряд выездных тренингов, посвященных сплочению команды и развитию умения открыто высказывать свое мнение.

В итоге руководители подразделений обратились к вице-президенту подразделения. Тот вмешался и расформировал отдел маркетинга. Он распределил самых талантливых подчиненных бывшего директора по трем нуждавшимся в их помощи группам, а директору по маркетингу оставил только минимальный штат.

Какие ошибки в использовании принципов командной работы вы можете указать в действиях директора по маркетингу? Значит ли это, что командный *подход* в данном случае неприменим? Обоснуйте свой ответ.

Ситуация для анализа

Новый председатель и исполнительный директор компании "Джонсон энд Джонсон" Ральф С. Ларсен решил сократить издержки и в то же время улучшить качество продукции. Он продал компанию, которая занималась продажей игрушек по каталогу, потому что объем ее операций был не слишком велик, и объединил фирмы "Бэби", "Хелс Кеар" и "Дентал Кеар" в одну структурную единицу, сократив при этом 300 рабочих мест.

Вам, как вице-президенту компании по трудовым ресурсам, предстоит разработать программы, которые отражали бы взгляды Ларсена, стремящегося создать более компактную, организованную в соответствии с современными требованиями компанию, сохранив при этом лояльность служащих, их благополучие и производительность. Как вы поступите в следующей ситуации?

Самая главная задача Ларсена - это воссоздание места компании на рынке потребительских товаров в США. Чтобы увеличить объем продаж, "Джонсон энд Джонсон" разработала ряд новых изделий и расширила ассортимент товаров, включив в него новые игрушки, жевательную резинку, крем для младенцев и др. Поскольку в конечном счете именно команда специалистов по сбыту потребительских товаров заполняет ими полки супермаркетов, Ларсен попросил вас использовать новые методы работы с этим персоналом, которые позволили бы

повысить эффективность его деятельности. Вы разрабатываете систему, состоящую из четырех этапов.

С какого из них вы начнете?

- а) В настоящее время компания предлагает двойные комиссионные тем работникам, которые перевыполняют план продаж. Заставьте их работать еще более энергично, предложив тройные комиссионные самым эффективным сотрудникам.
- б) Проанализируете работу отдела сбыта и выясните, имеются ли все необходимые компоненты для хорошо скоординированной, эффективной деятельности.
- в) Разработаете программу интенсивного обучения, рассчитанную на одну неделю, и убедите всех членов команды в ней участвовать. Эта программа еще раз познакомит их с продукцией компании "Джонсон энд Джонсон" и поможет им работать более энергично.
- г) Пересмотрите систему оценки производительности труда членов этой команды и в случае необходимости разработайте новую. Избавьтесь от плохих работников и продвиньте тех, кто продемонстрировал свои способности в области сбыта.

Ситуация для анализа

Вы стали вице-президентом компании "Нукор" по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста.

Один из работников постоянно опаздывает на работу на полчаса – час. Он никогда не жалуется на то, что теряет половину или всю еженедельную премию. Когда он приходит на работу, то становится одним из самых добросовестных целеустремленных и продуктивных работников фирмы. Вы решаете выяснить причины его постоянных опозданий и обнаруживаете, что он вдовец с тремя маленькими детьми. Пока он утром оденет их и накормит, одного отвезет в школу, другого в детский сад, а самого маленького к дневной няне, он тратит столько времени, что не может успеть к восьми часам на работу. Что надо сделать?

- а) Оставить все как есть. Дети - это проблемы служащих, а не фирмы. И поскольку этот работник подчиняется правилам и не жалуется на потерю дополнительного вознаграждения, значит, все в порядке.
- б) Сказать ему, что, учитывая его положение, он может приходить на час позже, к 9 часам, не лишаясь дополнительного вознаграждения.
- в) Сообщить об этой проблеме его непосредственному начальнику и предложить ему провести совещание о возможности введения гибкого графика работы в уже сформированных рабочих командах.
- г) Создать специальную команду, которая должна выяснить, сколько работников нуждаются в таком графике. Если наберется много таких сотрудников, необходимо решить, как можно использовать гибкий график в уже сформированных рабочих командах.

Тест. Умения команды, управление, проверка личных качеств

Истолкование заданий: похоже (v) — 2 очка; не похоже (X) — ничего, частично (0) — 1 очко. Поставьте два очка напротив каждой галочки, одно очко — перед каждым неотмеченным пунктом и ничего — перед пунктами, помеченными крестиками.

1. Я делаю оригинальные предложения.
2. Я нахожу промахи и оплошности, которые другим не удастся заметить.
3. У меня есть способность организовывать людей.
4. Я выявляю идеи, которые могут иметь более широкое применение, чем лишь в непосредственной задаче.
5. Мое продуманное суждение потребует времени, но оно обычно довольно точно.
6. Я люблю иметь сильное влияние на решения группы.
7. На меня можно положиться, чтобы увидеть работу выполненной.
8. Я могу работать с людьми, которые имеют большое разнообразие личностных качеств и мировоззрений.
9. Я часто обнаруживаю, что мое воображение рассеивается работой в группе.
10. Я могу работать с любого рода людьми, если только они имеют нечто стоящее внести в работу.
11. Широкий спектр личностных контактов важен для моего стиля работы.
12. Мои чувства редко мешают моим суждениям.
13. Я пытаюсь выразить свои взгляды в ходе собраний группы.
14. Сталкиваясь с трудностями, я борюсь, чтобы выполнять работу как следует и достичь целей.
15. Я умею хорошо детализировать.
16. Я заинтересован в том, чтобы помогать коллегам в их проблемах.
17. Я критически анализирую идеи других людей, как их достоинства, так и недостатки.
18. Я часто обнаруживаю новый подход к долговременной проблеме.
19. Я могу координировать и продуктивно использовать способности и таланты других людей.
20. Я заинтересован в завершении и совершенствовании всех своих начинаний.
21. Я получаю особое удовольствие от изучения идей и технических приемов, которые являются для меня новыми.
22. Мне трудно максимально отдаваться работе, цели которой не определены четко и ясно.
23. Я не очень заинтересован в лучшем познании людей.
24. Я чувствую, что иногда стоит рискнуть и навлечь на себя некоторую временную непопулярность, чтобы преуспеть в распространении своих взглядов в группе.
25. У меня творческий подход к решению проблем.
26. Я больше заинтересован в практической осуществимости, чем в новых идеях.
27. Я нахожу мои личные умения особенно подходящими для достижения согласия в группе.

- 28 Обычно я могу найти аргумент, чтобы отклонить неразумные предложения.
- 29 Обычно я знаю человека, чьи специальные знания особенно нужны.
- 30 Я больше исполнитель, чем инициатор.
- 31 Я чувствую себя в своей стихии, когда работа требует высокой степени концентрации и внимания.
- 32 Я охотно подчеркиваю собственную точку зрения на собраниях группы.
- 33 Я хорошо уживаюсь с другими людьми и упорно работаю ради команды.
- 34 В большинстве ситуаций я имею независимый и новаторский взгляд.
- 35 Я сохраняю устойчивый систематический подход, каким бы ни было давление.
- 36 У меня довольно напористый характер, но я реагирую на нужды других людей.
- 37 Я счастлив брать на себя лидерство, когда требуется действие.
- 38 Я внимательно исследую последние идеи в их развитии.
- 39 Я люблю тщательно взвешивать и оценивать спектр предложений, прежде чем сделать выбор.
- 40 Быть занятым дает мне истинное удовлетворение.
- 41 Я могу видеть, как идеи и технические приемы могут быть использованы в новых взаимоотношениях и ситуациях.
- 42 Я сильно реагирую, когда собрание, похоже, теряет из виду главную цель.
- 43 Мне доставляет удовольствие примерять различные точки зрения.
- 44 Я всегда готов поддерживать хорошие проекты или предложения.
45. Кажется, у меня развито естественное чувство срочности в любой работе, которую я предпринимаю.
46. Я придаю особое значение следованию интересным идеям (или людям).
47. Я предпочитаю подходить к проблемам тщательным аналитическим образом.
48. Я думаю, что обладаю талантом распределять конкретные шаги, которые необходимо предпринять.
49. Я думаю, я могу рекламировать или популяризировать идеи, которые интересуют меня.
50. У меня есть тенденция видеть модели там, где другие люди обычно видят несвязанные предметы.
51. Я готов волевым путем огласить мою личную точку зрения, если необходимо.
52. Я вижу обе стороны проблемы и принимаю решения, приемлемые для всех.
53. Я бдительно слежу за областями, где может потребоваться помощь.
54. Я люблю устанавливать критическое различие между альтернативами.
55. Я наилучшим образом работаю, когда задачи и цели ясно определены.
56. Я внимательно наблюдаю за областями, где могут возникнуть трудности.

Подсчитайте очки в пунктах 1, 9, 18, 25, 34, 41 и 50 растение
Подсчитайте очки в пунктах 3, 10, 19, 27, 36, 43, 52 председатель

Подсчитайте очки в пунктах 5, 12, 17, 28, 39, 47, 54 арбитр
 Подсчитайте очки в пунктах 7, 14, 22, 26, 35, 48, 55 исполнитель
 Подсчитайте очки в пунктах 8, 16, 23, 30, 33, 44, 53 коллективист
 Подсчитайте очки в пунктах 6, 13, 24, 32, 37, 42, 51 надсмотрщик
 Подсчитайте очки в пунктах 4, 11, 21, 29, 38, 46, 49 снабженец
 Подсчитайте очки в пунктах 2, 15, 20, 31, 40, 45, 56 отделочник

Таблица 5.1 – Люди, которых полезно иметь в командах

Тип	Сим-вол	Типические черты	Позитивные качества	Допускаемые слабости
1	2	3	4	5
Исполнитель	И	Консервативный, исполнительный, предсказуемый	Организаторские способности, практический смысл, трудолюбие, самодисциплина	Отсутствие гибкости, не реагирует на недоказанные идеи
Председатель	П	Спокойный, самоуверенный, контролирует себя	Способность обходиться с людьми и приглашать всех потенциальных вкладчиков по их достоинствам и без предрассудков. Сильное ощущение целей	Не больше, чем ординарный в смысле интеллекта или творческих способностей
Надсмотрщик	Н	Очень нервный, взвинченный, общительный, динамичный	Напористость, готовность попать инерцию, неэффективность, самодовольство и самообман	Склонности к раздражительности, подстрекательству и нетерпению
Растение	Р	Индивидуалист, серьезный мыслитель, неортодоксальный	Гений, воображение, интеллект, знание	Витают в облаках, склонен недооценивать практические детали и протоколы
Снабженец	С	Интересуется только внешней стороной, энтузиаст, любопытен	Способность устанавливать контакты с людьми и исследовать что-то новое. Способность отвечать на вызов	Склонен терять интерес, как только первоначальное очарование проходит

Окончание таблицы

1	2	3	4	5
Арбитр	А	Трезвый, не-эмоциональный, благоразумный	Рассудительность, расчетливость, практичность	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Коллективист	К	Социально ориентированный, довольно мягкий, чувствительный	Способность отвечать людям и ситуациям и поддерживать дух команды	Нерешительность в моменты кризиса
Отделочник	О	Старательный, кропотливый, организованный, добросовестный, беспокойный	Способность к доведению дела до конца. Педантизм, склонность к усовершенствованию	Склонность беспокоиться о мелочах

Тема 6 ГРУППОВОЕ ЛИДЕРСТВО

Вопросы для обсуждения

1. Дать понятие группы, группового лидерства.
2. Приведите характеристики рабочих групп и ситуации для работы в группе.
3. В чем сущность группового лидерства на основе согласия?
4. В чем сущность группового лидерства на основе внутренней интеграции?
5. В чем сущность группового лидерства на основе организационной культуры?

Ситуация для анализа . Оценка в General Electric.

В конце концов мы остановились на методике, которую назвали «кривая жизнеспособности». Каждый год мы просили всех высших руководителей *GE* оценить сотрудников своих подразделений. По сути, мы вынуждали руководителей подразделений выставлять оценки своим подчиненным, чтобы определить, кого в своей организации они причисляют к лучшим 20%, кого - к жизненно важным средним 70% и, наконец, кого - к худшим 10%. Как правило, недостаточно эффективных сотрудников мы просили покинуть компанию.

Такие оценки даются нелегко и не всегда оказываются точными. Да, вы скорее всего упустите нескольких звезд и нескольких сотрудников, чей потенциал мог раскрыться позже, но тем не менее резко повысите свои шансы построить звездную команду. Именно так строятся первоклассные организации - постоянно усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших. Это динамичный процесс, и место в высшей

группе не гарантировано никому - всем без исключения приходится постоянно доказывать свое превосходство.

Смысл процедуры в том, чтобы разделить сотрудников по классам А, В и С.

Класс А - активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной.

Класс В - сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Мы направляем много энергии на улучшение сотрудников класса В и хотим, чтобы они каждый день стремились узнать, что мешает им перейти в класс А. И обязанность менеджера - помочь им туда попасть.

И наконец, сотрудники класса С не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих, а не заряжают энергией. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время, хотя мы и выделяем некоторые ресурсы на их перемещение.

Кривую жизнеспособности должна поддерживать система компенсаций: повышения зарплаты, опционы на акции и повышения в должности.

Повышение зарплаты в классе А должно быть в два-три раза больше, чем в классе В. Сотрудники класса В должны каждый год получать весомое повышение зарплаты как признание их вклада в общий результат. Сотрудникам класса С повышать зарплату не нужно.

Каждый раз, когда в компании предоставляются опционы на акции, в первую очередь их получают сотрудники класса А. Около 60-70% представителей класса В тоже получают опционы, хотя они не обязательно предоставляются одним и тем же людям каждый раз.

Перечислите все плюсы и все минусы, которые может иметь компания, использующая такую систему оценки.

Ситуация для анализа

Эту историю рассказал Абрахам Маслоу.

«В бытность студентом мне доводилось подрабатывать в столовых отелях и в ресторанах. Где-то в 1925 году я подписал с руководством одного курортного отеля договор о том, что в течение лета буду работать в нем официантом. Однако вскоре меня перевели на должность помощника официанта, который получал куда К меньшую зарплату и, как вскоре выяснилось, вообще не мог рассчитывать на чаевые. Я оказался в крайне сложной ситуации: денег, которые позволили бы мне вернуться домой, у меня не было, искать другую работу в том же месте было уже поздно, начальник же пообещал мне, что очень скоро он переведет меня на должность официанта, и, надо сказать, я ему поверил. Месячный доход помощника официанта, лишенного чаевых, мог составлять от десяти до двадцати долларов. Работать приходилось без выходных, по четырнадцать часов в сутки. Мало того, этот самый начальник попросил работников в дополнение ко всем прочим обязанностям еще и готовить салаты, поскольку человек, занимавшийся их приготовлением, отлучился на несколько

дней. Дни проходили за днями, а работник этот так и не появлялся. Через две недели нам стало понятно, что хозяин попросту морочит нам голову, пытаясь сэкономить лишние доллары.

И наконец на празднование Дня независимости в отель съехались более трехсот гостей, вследствие чего нас попросили остаться в отеле на ночь для приготовления какого-то сногшибательного десерта. Работники ответили на это предложение согласием, однако на следующий день после того, как на праздничный стол было подано первое блюдо, все мы отказались продолжать работу и разошлись кто куда. Разумеется, в финансовом отношении мы жертвовали очень многим, потому что найти хорошую работу было уже невозможно, однако ненависть к хозяину и желание отомстить ему оказались столь сильными, что я и теперь, через тридцать пять лет, помню, какое удовлетворение принес сделанный нами шаг».

Вопросы:

1. Как вы объясните поведение работников?
2. Какая теория лучше всего помогает понять механизмы таких реакций?

Ситуация для анализа

«Харбор Машинз» - один из мировых лидеров в области производства и обслуживания инженерного оборудования, начал свои операции в Советском Союзе еще в конце 80-х годов. Будучи одним из первых иностранных инвесторов, преследующим активную стратегию приобретения существующих операций, компания создала к середине 90-х разветвленную сеть филиалов по продаже, монтажу и обслуживанию оборудования на территории России и Украины, а также построила два современных завода. Российское отделение «Харбор Машинз» управлялось региональным директором, который жил в Москве и подчинялся находившемуся в Вене вице-президенту компании по Восточной и Центральной Европе.

Особое внимание западные менеджеры уделяли созданию эффективной системы внутриорганизационной коммуникации. В российском филиале издавалась ежеквартальная газета, распространявшаяся среди всех шести тысяч его сотрудников, регулярно проводились совещания руководства различного уровня, функционировал Интранет. В 1998 году по рекомендации высшего руководства «Харбор Машинз» было принято решение о внедрении в России системы «обратной связи» с рядовыми сотрудниками компании, называвшейся «Диалог». В основе концепции «Диалога» лежала идея о необходимости предоставления всем сотрудникам возможности регулярно получать ответы на возникающие у них вопросы, а также делать предложения по улучшению работы компании, сохраняя при этом анонимность и обезопасив себя от потенциальных неприятностей. Технология «Диалога» предельно проста - в наиболее посещаемых местах компании устанавливаются специальные ящики и выкладываются отпечатанные в типографии формы обращений. Желающие задать вопрос или сделать предложение сотрудники заполняют форму и

бросают ее в ящик, ключ от которого имеется только у специально назначенного администратора «Диалога», или отправляют ее по почте тому же администратору (адрес которого напечатан на прилагаемом к форме конверте с маркой). Администратор перепечатывает вопрос, удаляя детали, которые могли бы выдать личность обратившегося, и направляет его руководству для ответа. Ответ должен быть получен в течение десяти дней и может быть опубликован в газете компании или направлен только на домашний адрес задавшему вопрос сотруднику в зависимости от содержания вопроса, конфиденциальности и т.п.

Система «Диалог» была впервые введена в американском филиале компании в начале 1990-х годов, затем распространена на Западную Европу и Латинскую Америку. Программа практически сразу стала очень популярной, особенно в США, и принесла немало эффективных предложений по улучшению деятельности компании.

Администратором «Диалога» в России была назначена Валентина Голодец, работавшая менеджером в отделе человеческих ресурсов. Валентина с большим энтузиазмом взялась за новый проект, видя в нем эффективное средство улучшения коммуникации в компании. Рассказывает Валентина: «Когда я узнала, что у нас предполагается внедрить «Диалог», - очень обрадовалась. Я слышала об этой программе давно и считаю, что это именно то, что нам нужно. Дело в том, что в нашей компании, несмотря на все программы обучения и развития, существует своего рода информационный вакуум между высшим руководством и рядовыми сотрудниками. «Большие боссы» часто не представляют себе, о чем говорят простые рабочие и служащие не знают, какую реакцию вызывают те или иные решения, а следовательно, не могут эффективно управлять компанией. В то же время рядовые сотрудники полностью лишены какого-либо канала общения с начальством. В советские времена регулярно проводились собрания, потом их отменили, посчитав наследием коммунистического режима, а нового ничего не придумали. Поэтому я была сторонником «Диалога» с самого начала. Каково же было мое удивление, когда мы впервые обсуждали внедрение этой программы на совещании руководства. Тогда генеральный директор коротко сказал о принятом решении внедрять «Диалог» в России и передал мне слово для рассказа о самой программе. Выслушали меня не перебивая, а потом такое началось... даже вспомнить страшно. Как они возмутились: «Мало нам первого отдела было, теперь создаем систему всеобщей слежки... Да вы знаете, что они там напишут? Что мы с вами бездельничаем, а они вкалывают и ничего за это не получают. Им только дай возможность побазарить... Сначала «Диалог», потом профсоюзы голову начнут поднимать, а там уж и до выборности руководителей недалеко». Правда, так думали не все, были на совещании и те, кто поддерживал программу. Интересно, что большинство линейных руководителей выступали резко против, а многие функциональные директора были настроены положительно. Может быть, потому, что они руководят более образованными сотрудниками? Не знаю, но в конце концов было принято решение начать внедрение «Диалога» с московских операций.

Три месяца назад мы установили восемь ящиков «Диалога» в наиболее посещаемых местах компании: на заводе, в штаб-квартире, в офисах

региональных управлений, в центре сервисного обслуживания; выпустили специальный номер внутренней газеты, в котором я подробно рассказала о целях «Диалога», о том, как им пользоваться, какие вопросы задаются в филиалах компании в других странах, как материалы «Диалога» используются для повышения эффективности операций. В течение недели я провела четырнадцать встреч с руководителями среднего звена и еще раз подробно обсудила все эти вопросы. Казалось, сделано все, что нужно, а в результате... Первый вопрос поступил только через двадцать дней, а всего за три месяца существования программы я получила пять вопросов. И это от более чем двух тысяч сотрудников! Да какие вопросы! Три о том, когда руководство компании произведет повышение заработной платы, оставшейся практически неизменной с августа 1998-го, один о том, на чьи деньги генеральный директор строит себе дачу, и один - требование предоставить квартиру работнику с 20-летним стажем. Мы ведь этих квартир уже лет пять не даем, все это прекрасно знают, а нет, пишут. Неужели наши скептики были правы, и «Диалог» нам ничего хорошего не принесет? Я все-таки в него верю. Мы ведь такие же люди, как американцы, бразильцы или чехи, почему у них работает, а у нас не должно? Неправильно это».

Вопросы :

1. Почему в российском отделении компания «Харбор Машинз» не получила ожидаемой отдачи от программы «Диалог»?
2. Что надо было бы сделать для того, чтобы программа заработала?

Задание. Исходные данные. Ниже приведен список из 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации:

Задание 1. Исходные данные. Ниже приведен список из 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации:

§ постоянство;

- выдержка;
- свобода действий;
- общительность;
- исполнительность;
- переменчивость;
- чувствительность;
- знание своих возможностей;
- соблюдение семейных традиций;
- способность к воображению;
- самомнение;
- мастерство;
- бережливость;

- организованность;
- изворотливость;
- инициативность
- целеустремленность;
- настойчивость;
- умение слушать собеседника;
- искренность;
- самостоятельность;
- эрудированность;
- стремление к успеху;
- деловитость.

Постановка задачи. Необходимо сформировать рабочую группу.

Методические указания. Подготовленный список качеств раздать всем студентам группы и попросить каждого выбрать пять качеств, которые, по его мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы для решения проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации. Каждый студент сможет это сделать при помощи метода парных сравнений:

постоянство;

- выдержка;
- свобода действий;
- общительность;
- исполнительность;
- переменчивость;
- чувствительность;
- знание своих возможностей;
- соблюдение семейных традиций;
- способность к воображению;
- самомнение;
- мастерство;
- бережливость;
- организованность;
- изворотливость;
- инициативность
- целеустремленность;
- настойчивость;
- умение слушать собеседника;
- искренность;
- самостоятельность;
- эрудированность;
- стремление к успеху;
- деловитость.

Постановка задачи. Необходимо сформировать рабочую группу.

Методические указания. Подготовленный список качеств раздать всем студентам группы и попросить каждого выбрать пять качеств, которые, по его мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы для решения проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации. Каждый студент сможет это сделать при помощи метода парных сравнений.

Тест. На способность к взаимодействию с другими людьми.

1. Как часто вы стараетесь бывать среди людей?
 - а) очень часто;
 - б) часто;
 - в) когда как;
 - г) редко;
 - д) очень редко.
2. Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?
 - а) очень часто;
 - б) часто;
 - в) когда как;
 - г) редко;
 - д) очень редко.
3. Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?
 - а) очень часто;
 - б) часто;
 - в) когда как;
 - г) редко;
 - д) очень редко.
4. Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?
 - а) очень часто;
 - б) часто;
 - в) когда как;
 - г) редко;
 - д) очень редко.
5. Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?
 - а) очень часто;
 - б) часто;
 - в) когда как;
 - г) редко;
 - д) очень редко.
6. С каким количеством людей вы бы хотели близко взаимодействовать?
 - а) с очень большим количеством;
 - б) с большим количеством;
 - в) когда как;

- г) с малым количеством;
- д) с очень малым количеством.

7. От какого количества людей вы на расстоянии?

- а) от очень большого количества;
- б) от большого количества;
- в) когда как;
- г) от малого количества;
- д) от очень малого количества.

8. Много ли есть людей, с которыми вы можете общаться довольно долгое время?

- а) очень много;
- б) много;
- в) когда как;
- г) мало;
- д) очень мало.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ а	5	5	5	1	1	5	1	5
Ответ б	4	4	4	2	2	4	2	4
Ответ в	3	3	3	3	3	3	3	3
Ответ г	2	2	2	4	4	2	4	2
Ответ д	1	1	1	5	5	1	5	1

38 и более баллов. Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко устанавливаете контакты. У вас много знакомых, и это раскрывает перед вами дополнительные возможности.

19—35 баллов. В обществе вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых вы предпочитаете избегать. Если ваша работа связана с людьми, задумайтесь, не стоит ли вам уделить часть времени и средств на тренинг общения. Это окупится сторицей.

18 и менее баллов. Похоже, вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок - проблема. Скорее всего, вы немало теряете, несмотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

Тест. На терпимость к людям гибкость в общении.

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушие коллег?

- а) да;
- б) нет.

2. Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?

- а) да, вам он неприятен;
- б) если он держится в рамках приличий, то вам все равно

3. Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?

- а) да;
- б) нет.

4. Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?

- а) стараетесь ответить в той же манере;
- б) чувствуете раздражение

5. Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?

- а) да;
- б) нет

6. Если вы привели в компанию приятеля, и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?

- а) расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества;
- б) радуетесь за него.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ

Вопрос	1	2	3	4	5	6
Ответ а	0	0	2	2	2	0
Ответ б	2	2	0	0	0	2

2 и менее балла. Ваша непреклонность граничит с упрямством. Вам трудно ладить с людьми, которые думают иначе, чем вы. Скорее всего, вы просто подавляете окружающих, навязывая им свое мнение. Такая позиция принесет успех, но при этом вокруг нас создается психологическое напряжение, которое рано или поздно разрядится.

4—8 баллов. Вы способны воспринять необычную идею или понять иную точку зрения, но иногда вы проявляете жесткость и резкость в суждениях. Старайтесь не злоупотреблять такими силовыми методами.

10 и более баллов. Вам несложно действовать в чуждой для нас среде. Вы способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным на первый взгляд поступком. Для вас не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет вразрез с фактами. Вы никогда не будете настаивать на своем, осознав свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чуждому мнению, каким бы странным оно не казалось окружающим легко с вами.

Тема 7

ФАКТОРЫ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА

Вопросы для обсуждения

1. Обобщите критерии успеха?
2. Сформулируйте основные правила лидерства?
3. Выделите принципы успешного лидерства?

Ситуация для анализа. Люди! Не идите на работу на Завод!

Это реальная история, размещенная на сайте с черным списком работодателей. В этот список входят компании, куда их сотрудники (как правило, уже бывшие) не рекомендуют устраиваться на работу ни при каких обстоятельствах.

Название компании мы заменили на «Завод» по этическим соображениям.

Хочу поделиться опытом работы на Заводе Молчать дальше я уже не могу. Не повторяйте чужих ошибок. Вот моя история.

В 1998 году после института я устроился работать на Завод. Меня пригласили в одно не самое плохое подразделение с не самыми плохими условиями работы. Немного ознакомившись с деятельностью того подразделения, в котором работал, пришел к выводу, что уровень проводимых работ был значительно ниже даже моего дипломного проекта, я даже удивился, неужели ради этого надо было 5 лет вкалывать в институте. Я не сумел раскрыть и развить свой интеллектуальный потенциал, полученный за 5 лет обучения в вузе, работая по своей основной специальности. Более того, я потерял стимул к этому, так как если у человека нет перспектив, и его интересует, только кусок хлеба (в данном случае - вопрос: "когда будет зарплата"), он становится готов на все махнуть рукой.

Никто из начальства не принимал никаких решений, направленных на повышение качества продукции, снижение себестоимости и др. Работой загружают очень неравномерно: то вкалываем как негры, то месяцами груши околачиваем. Стимула к повышению профессиональных навыков нет никакого, скорее, можно окончательно потерять квалификацию.

Размер заработной платы позволяет разве что не умереть с голоду, и платят ее нерегулярно.

Еще я столкнулся с наплевательским отношением к технике безопасности. Во многих местах грузоподъемные машины и т.п. не аттестованы, даты испытаний просрочены иной раз на несколько лет, состояние чалок для подъема грузов не внушает никакого доверия (не дай бог, оборвется под тяжестью груза, ига гарантирован несчастный случай, возможно, со смертельным исходом). За все время моей работы никто не занимался проверкой их надежности. Само оборудование уже очень старое, требует замены. Ремонт здания проводился очень давно, крыша течет, заливает помещения, из-за этого приходит в негодность оборудование, несколько раз происходило короткое замыкание в электропроводке в позапрошлом году, случился пожар.

Руководство завода ни в чем не заинтересовано и, как складывается впечатление, не способно вывести завод из кризиса. Генерального директора многие рядовые сотрудники ненавидят, считают что он и его команда довели завод до ручки. Стиль руководства; совершенно непонятен. На заводе нет ни организационной, ни кадровой, ни финансовой, ни технической политики. Видны только какие-то бессмысленные шараханья из стороны в сторону.

Естественно, народ не может на все это безучастно смотреть. То в одном, то в другом цехе периодически вспыхивают забастовки, в основном из-за несвоевременной выплаты зарплаты. Разговоре их организаторами короткий - увольнение. Да и по собственному желанию с завода уходит каждую неделю

едва ли не по 800 человек - кому охота все это выносить за такие гроши. Начнешь что-то *требовать* - *начальство* говорит: "Не нравится - уходи". Каково людям, проработавшим на заводе 30, 40 и более лет (а таких немало)?

На Заводе я не останусь работать, этот вопрос должен решиться в ближайшие 2-3 месяца.

Вопрос. Перечислите факторы, которые убили трудовую мотивацию и приверженность автора.

Задание. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнитель. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрированы незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет.

Вопрос: Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.?

Ситуация для анализа

«Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник — на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения.

Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной карьере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и, может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на

пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться, — ведь начальник всегда был так внимателен ко мне».

Вопросы:

Как вы объясните, почему эта женщина не может уйти на другую работу?

Какой теоретический подход помогает понять ее поведение?

Ситуация для анализа

Этот случай произошел в Центре вооружений в Форт Нокс (США).

В танковом звене появился новый командир - выпускник военной академии с высокомерной манерой общения, высоким самомнением и низким мнением о своих подчиненных, хотя до этого команда была на хорошем счету. Он заставлял солдат подолгу работать, постоянно находил поводы для наказаний и никогда не хвалил. Однако эти методы не сработали: результаты звена упали и командир, которого солдаты прозвали «Наполеончик», начал наказывать и заставлять своих подчиненных работать еще больше.

Предметом его особой гордости была комната отдыха, в которой стоял теннисный стол, журнальные столики и кресла. Большую часть времени комната не использовалась, тем не менее «Наполеончик» требовал, чтобы полы там натирались ежедневно. Когда чаша терпения солдат переполнилась, они как-то ночью вынесли из комнаты отдыха все: стулья, теннисный стол, журнальные столики и другую мебель (административную и финансовую ответственность за это имущество нес «Наполеончик») - и утопили их в реке. «Наполеончик» не сделал выводов из этого урока и лишь усилил свои попытки наведения порядка.

В это время звено должно было быть переброшено в Европу. После того как все снаряжение было подготовлено к отправке, члены экипажа незаметно проникли в зону погрузки и изменили серийный номер на одном из танков, находившихся под командованием «Наполеончика». В результате танк был направлен в другое подразделение в Западную Германию. «Наполеончику» надлежало выплатить 1,3 млн. долларов. Этот случай наконец убедил его в том, что он делает что-то не так.

Почему возникло такое противодействие? Как его можно преодолеть?

Ситуация для анализа

Как известно, началом транснациональной известности корпорации "Сони" послужило создание в 1946 г. небольшой мастерской по переделке радиоприемников.

Фирму возглавили Акио Морита и Месару Ибуки.

Решение маркетинговых проблем было поручено А. Морите - электротехнику, прекрасно знавшему технические проблемы и, как казалось, недостаточно знакомому с технологиями продвижения продукции на рынки сбыта.

То, что А. Морита блестяще справился со стоявшими перед ним проблемами, сегодня ни у кого не вызывает сомнения.

Проблема. Как, по-вашему, влияет личность руководителя на функционирование компании? За счет чего мастерской по переделке приемников удалось стать корпорацией "Сони"?

Тема 8 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ПРЕОБРАЗУЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО

Вопросы для обсуждения

1. Выделите условия и тенденции успешных изменений.
2. Каковы основные принципы изменений?
3. Охарактеризуйте механизмы изменений
4. В чем возрастные особенности преобразующего лидерства?

Ситуация. Подбор кадров

При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

- 1) способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение — умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;
- 2) коммерческая и деловая ориентация — установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;
- 3) умение работать с цифрами — способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;
- 4) способность к обучению — способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовать процесс обучения;
- 5) системное мышление — способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;
- 6) упорство и целеустремленность — умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;
- 7) решительность — способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;

- 8) самостоятельность, инициативность, деятельность - умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы внутренне «я», а не внешние обстоятельства;
- 9) самоорганизация и способность распределять время - умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;
- 10) готовность к изменениям и гибкость желание – и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;
- 11) организаторские способности - умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;
- 12) коммуникативные способности — владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;
- 13) способность к убеждению и сотрудничеству — способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлечения партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;
- 14) способность к ведению переговоров — умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решения, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров;
- 15) межличностные контакты — способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

Вопросы:

1. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?
2. Какие критерии вы сочли бы за основные?
3. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

Ситуация для анализа

Предположим, что вы менеджер по персоналу крупной производственной компании с численностью работающих 15 000 человек. Ваша компания в этом году столкнулась с резким ростом текучести кадров среди рабочих основного производства - с 8% до 53% в год. Самая высокая текучесть - среди людей, проработавших в компании 1 год и меньше.

Проведенный опрос показал, что рост текучести кадров не связан с ухудшением условий труда и быта работников.

Руководство компании дало вам задание разработать предложения по изменению системы стимулирования, направленные на уменьшение текучести кадров среди новых работников.

Что бы вы предложили? Обоснуйте свои предложения.

Тест. На способность к избеганию конфликтов

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримите?
 - а) не станете вмешиваться в ссору;
 - б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего;
 - в) обязательно вмешаетесь и будете до конца отстаивать свою точку зрения.
2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?
 - а) нет;
 - б) да, но в зависимости от личного отношения к нему;
 - в) за ошибки критикуете всегда. -
3. Ваш непосредственный руководитель излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?
 - а) если другие вас поддержат, то да;
 - б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
 - в) побоитесь, что за критику вас могут лишит премиальных.
4. Любители вы спорить со своими коллегами, друзьями?
 - а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваших отношений;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) вы спорите со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть впереди вас без очереди, как вы себя поведете?
 - в) считая, что и вы не хуже, тоже попытаетесь обойти очередь;
 - б) возмущаетесь, но про себя;
 - в) открыто высказываете свое негодование.
6. Рассматривается рационализаторское предложение вашего коллеги, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?
 - а) выскажетесь о положительных и отрицательных сторонах рационального предложения;
 - б) выделите его положительные стороны и дадите возможность коллеге продолжить работу;
 - в) станете критиковать за ошибки.
7. Вы встретили подростка, который курит. Как вы отреагируете?
 - а) ничего не скажете;
 - б) сделаете им замечание;
 - в) отчитаете.
8. В ресторане вы заметили, что официант обсчитал вас. Что вы предпримите?
 - а) не дадите чаевых;
 - б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
 - в) это будет поводом для скандала.

9. Администратор в доме отдыха занимается посторонними делами, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности. Возмущает ли вас это?

- а) да, хотя вы думаете, что ваше высказывание мало что изменит;
- б) находите способ пожаловаться на него;
- в) вымещаете недовольство на младшем персонале.

10. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав.

Признаете ли вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаете;
- в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

Подсчитайте количество баллов, используя ключ:

- а - 4 балла;
- б - 2 балла;
- в - 0 баллов.

30—40 баллов. Вы тактичны, не любите конфликтов избегаете критических ситуаций. Если вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать, тем самым вы можете потерять уважение к себе в глазах других.

15—29 баллов. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные отношения. За это вас уважают.

14 и менее баллов. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишня, мелочна, любите критиковать, навязывать свое мнение, даже если не правы.

Тест. Администратор или лидер

Вы знаете, что лидер и администратор — это не одно и то же? Не всякий администратор обладает лидерскими качествами, и не всякий лидер становится начальником. Умение следовать инструкциям и предписаниям вопреки личным импульсам и порывам — незаменимое качество для администратора, в то время как лидеру важнее увлечь людей за собой независимо от наличия или отсутствия на то инструкций. Редким, но очень эффективным бывает сочетание качеств лидера и администратора.

Автор приведенного теста Е. Жариков.

Инструкция. Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить по одиннадцатибальной шкале (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) степень вашего согласия с каждым из них. Зафиксируйте результаты ваших размышлений в соответствующих клетках регистрационного бланка. Имейте в виду, что здесь 10 означает полное согласие с высказыванием, 0 — полное несогласие, 5 — согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10.

1. Я доверяю людям.
2. Я считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители,
3. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного — власти, я не исключение.
7. Я склонен и готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгодней иметь руководителем человека непреклонного и жестокого (безжалостного).
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми» которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моей собственной точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и проблемы своего коллектива.
16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю то, что они не хотели бы афишировать.
17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов того коллектива, в котором я работаю, разрешились.
18. Я уверен, что боязнь наказания — большой стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.
19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.
20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться на неприятности».

Таблица 8.1 - Регистрационный бланк

Л	1	3	5	7	11	13	15	17	19		лидер
А	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	администратор

Подсчитайте количество баллов, используя ключ

1. Суммируйте все баллы по шкале Л (нечетные высказывания, итог запишите).
2. Прделайте ту же операцию с А, итог запишите.

Результат. Отношение Л/А отражает соотношение в вашей деятельности черт лидера и администратора.

Например: Л=90, А=60, значит на 60% лидер и на 40% администратор.

Тест. Стиль управления

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как бы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «Р» (редко), «Н» (никогда). Прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н..

1. Вероятно, всегда был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большому старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Поддерживал бы высокий ритм работы.
15. Давал бы работникам возможность работать с «развязанными руками».
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
17. Утопал бы в деталях.
18. Представлял бы группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий
20. Решал бы, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.

24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Давал бы членам группы конкретное задание.
26. Вносил бы изменения.
27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснить свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои дела (мои цели) пошли бы им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь сначала с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка теста.

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8. 12. 17, 18, 19, 30, 34. 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые вы отметили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номером вопросов, на которые вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень вашей направленности на людей.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень вашей направленности на задачу (на план).

Оценка результатов

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей — 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.
2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Т. Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / ГОУ ОГУ; сост. Т. Г. Александрова. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. – 63 с.
2. Беляцкий, Н. П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002 – 250 с.
3. Большаков, А. С. Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большаков. - Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 160 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
5. Босенди, Л. Искусство результативного управления / Л. Босенди, Р. Чаран. – Москва : Добрая книга, 2004. – 288 с.
6. Бурак, Е. М. Практикум по менеджменту: упражнения, деловые игры, ситуации, тесты / Л. П. Ермалович, Е. М. Бурак. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2006. – 210 с.
7. Гончаров, В. В. В поисках совершенства правления: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и Западной Европы / В. В. Гончаров. – Москва: Сувенир,1993.- 488 с.
8. Грэттон, Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Л. Грэттон. – Москва : Баланс-клуб, 2004. – 288 с.
9. Кнорринг, В. И. Искусство управления: учебник / В. И. Кнорринг. – Москва : БЭК, 1997. – 432 с.
10. Кянчук, Е. Технология успеха / Е. Кянчук, М. Киянова. – Минск : Парадокс, 1997. – 432 с.
11. Макарова, И. К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы / И. К. Макарова. – Москва : ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
12. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий [и др.]; под ред. проф. Н. П. Беляцкого. – Минск : Книжный Дом, 2005. – 224 с.
13. Серова, Л. Г. Тесты для отбора персонала / Л. Г. Серова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 256 с.
14. Филоноич, С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-ти модельная программа для менеджеров. Управление развитием организации. Модуль 9 / С. Р. Филоноич. – Москва : ИНФРА-М, 2000.- 243 с.