

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор УО «ВГТУ»

_____ С.И. Малашенков
« ____ » _____ 2014 г.

ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-27 01 01-16 «Экономика и организация
производства (легкая промышленность)»

РЕКОМЕНДОВАНО
Редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ»

« ____ » _____ 2014 г.
Протокол № ____

Витебск
2014

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-27 01 01-16 «Экономика и организация
производства (легкая промышленность)»

Витебск
2014

УДК 005.322:316.46

Основы лидерства: методические указания к практическим занятиям для студентов специальности 1-27 0101-16 «Экономика и организация производства (легкая промышленность)»

Витебск : Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2014.

Составители: ст. преп. Коробова Е. Н.,
асс. Зайцева О.В.

Методические указания являются руководством для проведения практических занятий по курсу «Основы лидерства» и содержат вопросы для обсуждения по темам излагаемой дисциплины, практические задания и ситуации для анализа, темы по выявлению лидерского потенциала.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ»
Протокол № 8 от 19 февраля 2014 г.

Рецензент: к.т.н., доц. Сысоев И.П.
Редактор: ст.преп. Алексеева Е.А.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ». Протокол № _____ от _____ 2014 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т.А.

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати _____ Формат _____ Уч.-изд. лист. _____
Печать ризографическая. Тираж ___ экз. Заказ № _____

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 г.
210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	5
Тема 1. Введение в лидерство	5
Тема 2. Теоретические основы лидерства	7
Тема 3. Стил ь в системе управления	10
Тема 4. Зависимость ст иля лидерства от ситуации	15
Тема 5. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации	16
Тема 6. Групповое лидерство	18
Тема 7. Факторы успешного лидерства	23
Тема 8. Организационные изменения и преобразующее лидерство	27
2 ТЕСТЫ ДЛЯ АНАЛИЗА ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ	29
3 ТЕСТ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ	42
4 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	53

1 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

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

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

Он 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.

Он 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.

Имея представление о том, что конкретно делают харизматичные 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.

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 «Правильные и неправильные формы поведения»

1. Неправильные формы поведения

А. Вспомните ситуацию, в которой вы работали с человеком, занимавшим над вами начальственное положение. Что этот человек делал неправильно по отношению к вам? Он мог быть вашим наставником, учителем, лидером команды, работодателем, вашим боссом, близким родственником. «Неправильно» в данном случае означает, что поступки этого человека снижали вашу эффективность, производительность и мотивацию. Напишите несколько предложений о том, что именно лидер делал неправильно.

Б. Вспомните другую ситуацию, в которой лидер поступал неправильно по отношению к вам. Напишите несколько предложений об этом.

2. Правильные формы поведения

А. Вспомните ситуацию, в которой вы работали с человеком, занимавшим над вами начальственное положение. Что этот человек делал правильно по отношению к вам? Он мог быть вашим наставником, учителем, лидером команды, работодателем, вашим боссом, близким родственником. «Правильно» в данном случае означает, что поступки этого человека повышали вашу продуктивность, производительность и мотивацию, приближая вас к успеху. Напишите несколько предложений о том, что именно лидер делал правильно.

Б. Вспомните другую ситуацию, в которой лидер поступал правильно по отношению к вам. Напишите об этом несколько предложений.

Ваши ответы помогут вам понять, насколько велико влияние лидера на поведение окружающих. Проанализируйте эти ситуации. Какие качества лидера повышали вашу эффективность? Обсудите проделанную работу в паре с другим студентом. Какие вопросы лидерства затронуты во всех ситуациях? Какие качества лидеров вам нравятся, а какие не нравятся?

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.

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 недалёковидность. 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. 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, – что это не его 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

«Price 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 софтболу, а зимой — женских баскетбольных команд. Кроме того, он сам активно занимается спортом: хоккеем зимой и боулинг летом. Ему очень нравится бывать среди людей (он получает удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым).

На работе Петер известен своими спорадическими (то есть от случая к случаю) прогулами, которые длятся уже несколько лет. Нередко они превращаются просто в загулы. Последние 3 года это выглядело следующим образом: 1994 г. – 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, занимающийся 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, но просто хорошим: к нему не было никаких претензий, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверх усилий).

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 всё 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 три 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. Используя положения теории учения, предложите план действий для Джой Легран.

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 сплоченным 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 цивилизация 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 радиограмме 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 радиограмме 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.

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 наконец стало 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 их 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 другие. 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?

1. 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.

2. Проанализируйте работу отдела сбыта и выясните, имеются ли все необходимые компоненты для хорошо скоординированной, эффективной деятельности.

3. Разработайте 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.

4. 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.

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 называли «кривая жизнеспособности». Каждый год мы просили всех высших руководителей

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 отелей 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 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, пытаюсь сэкономить лишние доллары.

И наконец, на празднование Дня независимости в отель съехалось 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 Интернет. 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 возмущались: «Мало нам первого было отдела, 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 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.

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 мог. 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 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, и 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. Разговор с 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., проработал 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, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировал незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о предоставлении 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 в 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 не молод, 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

1. Как вы объясните, почему эта женщина не может уйти на другую работу?
2. 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 все знают, 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 для анализа «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 – это умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы внутреннего «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.

2 ТЕСТЫ ДЛЯ АНАЛИЗА ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

1. Ваш лидерский потенциал

Пункты 1-6 относятся к характеристикам, которыми вы обладаете в настоящее время; пункты 7-22 – к тому, как бы вы себя вели, если бы стали начальником крупного отдела корпорации. Дайте положительный либо отрицательный ответ на каждый вопрос в зависимости от того, будете ли вы выполнять указанные действия или нет.

В настоящее время

1. Когда передо мной поставлено несколько заданий, я определяю приоритеты и организую работу так, чтобы уложиться в отпущенные сроки.
2. Когда у меня возникают серьезные разногласия с кем-либо, я веду беседу до тех пор, пока они не будут преодолены.
3. Я лучше буду сидеть за компьютером, чем тратить время на общение с людьми.
4. Я всегда стремлюсь вовлечь других людей в общую работу или дискуссию.
5. У меня есть долгосрочные планы, касающиеся моей карьеры, создания семьи и других вопросов.
6. Решая проблему, я предпочитаю обсуждать ее с группой людей.

На посту начальника крупного отдела корпорации

7. Я буду помогать подчиненным определять цели и способы их достижения.
8. Я буду говорить людям об их миссии и высоких целях.
9. Я буду следить за тем, чтобы работа выполнялась вовремя.
10. Я буду искать возможности для разработки новых продуктов или услуг.
11. При решении проблем я буду использовать последовательную политику и определенные методы.
12. Я буду отстаивать нетрадиционные ценности и убеждения.
13. Я буду отмечать высокие результаты работы сотрудников денежными наградами.
14. Я буду создавать атмосферу взаимного доверия в отделе.
15. Я буду самостоятельно выполнять важные задания.
16. Я буду предлагать новые способы работы.
17. Я буду доверять людям, показывающим высокие результаты работы.
18. Я буду говорить о ценностях, которые отстаиваю я сам и организация в целом.
19. Я введу процедуры, которые повысят эффективность работы отдела.
20. Я буду мотивировать сотрудников, наполняя смыслом их работу.
21. Я введу разумные ограничения на использование новых методов.
22. Я буду проявлять социальный нонконформизм, чтобы инициировать изменения.

Подсчет баллов и интерпретация результатов

Подсчитайте количество положительных ответов на вопросы, стоящие под четными номерами, а затем – под нечетными. Сравните результаты.

Вопросы, стоящие под четными номерами, представляют формы поведения, типичные для лидерства. Лидеры вовлечены в обмен идеями и обсуждение ценностей, перспектив и возможных изменений. Они часто используют интуицию, чтобы предложить свежую идею либо придать новое направление деятельности отдела или организации. Вопросы, стоящие под нечетными номерами, относятся к традиционному менеджменту. Менеджеры более обезличены, они принимают рациональные решения и стремятся к стабильности и повышению эффективности.

Если число положительных ответов на четные вопросы превышает число положительных ответов на нечетные, вы обладаете задатками лидера. Если вы чаще давали положительные ответы на нечетные вопросы, у вас доминируют качества менеджера. Способность к лидерству может развиваться и усиливаться по мере накопления опыта.

2. Самооценка руководящих способностей

Прочитайте предложенные ниже утверждения и ситуации и на отдельном листе бумаги запишите номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту.
В этом случае вы бы опасались:
 - а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
 - б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
 - в) что вам первое время не удастся выполнить работу на том уровне, как вам бы хотелось.
2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:
 - а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь развеяться, например, на концерт;
 - б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
 - в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;
 - г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас опустятся руки.
3. Какое из нижеперечисленных качеств или черт наиболее подходит вам:
 - а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;
 - б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
 - в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:
- а) любят работать хорошо и старательно;
 - б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
 - в) считают работу необходимостью, не более.
5. Руководитель должен нести ответственность за:
- а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
 - б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).
6. Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны срочно представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите?
- а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;
 - б) выслушаете мнение всех подчиненных и специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;
 - в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;
 - г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.
7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:
- а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;
 - б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;
 - в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.
8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?
- а) да;
 - б) нет.
9. Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?
- а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;
 - б) постараетесь доказать преимущества своего воззрения;
 - в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

- г) промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.
10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?
- а) поощрение;
б) наказание.
11. Хотели бы вы:
- а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;
б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.
12. Любите ли вы принимать самостоятельные решения?
- а) да;
б) нет.
13. Если вы должны дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:
- а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «а не лучше ли было сделать иначе»;
в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Обработка результатов

Пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте общую сумму баллов, набранную вами в результате самооценки.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	-	-	-
г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

Интерпретация результатов

Если вы набрали больше 40 очков: у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

Если вы набрали от 10 до 40 очков, то вы: могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

Если вы набрали менее 10 очков, то: скажем откровенно, что у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.

3. Оценка предрасположенности к управленческой деятельности

Методика позволяет получить информацию о предрасположенности к управленческой деятельности, зависящей от биологически и генетически закрепленных типологических признаков.

Она предусматривает проведение трех проб:

1. Определение ведущего глаза.
2. Переплетение пальцев.
3. Скрещивание рук.

Проведение диагностики

Проба «определение ведущего глаза». Возьмите лист белой бумаги размером 5×10 см с отверстием 1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2 – 3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30 – 40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

Проба «переплетение пальцев». Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука, соответственно, — левая.

Проба «скрещивание рук» (или «поза Наполеона»). Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука и наоборот.

Интерпретация результатов

Исследования, проведенные среди большого количества руководителей по данной методике, позволили прийти к следующим выводам. В группе «лучших» руководителей проявились следующие типические профили:

- сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П – Л – П);
- сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П – П – П);
- сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л – Л – Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили П – Л – Л, Л – П – П, Л – П – Л.

Низкой психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили Л – Л – П и П – П – Л.

Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептически, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, агрессивность и стремление к независимости. Они более активны, более эмоциональны и в то же время более тревожны, менее устойчивы к стрессу и менее адаптивны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социабельнее и контактнее, чем «левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше — в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности.

С левым типом — более социабельны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них сильнее выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

4. Самооценка управленческого потенциала

Методика направлена на оценку потенциальной предрасположенности к лидерству. Она состоит из 40 вопросов.

Инструкция

Прочитайте предложенные ниже вопросы и по каждому из них выберите (обведите) вариант ответа либо «а», либо «б».

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?
а) да; б) нет.
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
а) да; б) нет.
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?
а) краткий, ясный, точный;
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?
а) да; б) нет.
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?
а) да; б) нет.
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?
а) да; б) нет.
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?

- а) да; б) нет.
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?
а) да; б) нет.
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?
а) да; б) нет.
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?
а) да; б) нет.
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?
а) да; б) нет.
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
а) да; б) нет.
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?
а) да; б) нет.
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать в работе положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных?
а) да; б) нет.
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?
а) да; б) нет.
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
а) да; б) нет.
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?
а) да; б) нет.
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?
а) наедине; б) в присутствии других.
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?
а) да; б) нет.
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
а) да; б) нет.
21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?
а) да; б) нет.
22. Раскрываете ли вы подчиненным значение выполняемой ими работы для общего дела?
а) да; б) нет.
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?
а) да; б) нет.
24. Есть ли у вас план повышения своей профессиональной квалификации либо уровня общего образования?

- а) да; б) нет.
25. Существует ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?
а) да; б) нет.
26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?
а) да; б) нет.
27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?
а) да; б) нет.
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?
а) да; б) нет.
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
а) да; б) нет.
30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?
а) да; б) нет.
31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?
а) да; б) нет.
32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?
а) да; б) нет.
33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?
а) да; б) нет.
34. Относите ли вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?
а) да; б) нет.
35. Уверены ли вы в себе?
а) да; б) нет.
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
а) да; б) нет.
37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?
а) да; б) нет.
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т. п.?
а) да; б) нет.
39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?
а) да; б) нет.
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?
а) да; б) нет.

Обработка результатов

За каждый утвердительный ответ «да» на предложенные вопросы испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный ответ «нет» – 0 баллов. Подсчитывается общее количество баллов.

Интерпретация результатов:

от 30 до 40 баллов – управленческий потенциал высокий;

от 11 до 29 баллов – управленческий потенциал средний;

10 баллов и меньше – управленческий потенциал низкий;

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

6. 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.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

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.

7. 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.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

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 вас 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.

8. 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 лишить премиальных.
4. Любите ли 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?
 - а) 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 подростков, которые курят. 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?

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы: 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.

3 ТЕСТ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ

1. Без чего нельзя понять природу лидерства?

- 1) общей цели организации;
- 2) обмена информации;
- 3) взаимодействия;
- 4) конкуренции.

2. Лидерство - ...

- 1) право оказывать влияние на отдельные группы и лица, побуждая их действовать для достижения целей организации;

- 2) способность одного индивида вносить изменения в поведение другого индивида;
 - 3) совокупность свойств и характеристик поведения человека, оцениваемая как его способность оказывать влияние на группу людей.
3. У лидеров есть
- 1) подчиненные;
 - 2) сторонники;
 - 3) члены группы;
 - 4) руководители;
 - 5) последователи.
4. Лидерство, которое опирается на должность, объем делегированных полномочий...
- 1) формальное лидерство;
 - 2) неформальное лидерство.
5. Реальная возможность использовать права и полномочия, а также способность влиять на поведение людей независимо от их влияния ...
- 1) руководство;
 - 2) власть;
 - 3) влияние.
6. Что не относится к источникам власти?
- 1) должность и полномочия;
 - 2) личность и авторитет;
 - 3) границы власти;
 - 4) культура и менталитет.
7. О какой концепции власти идет речь: власть определяется силой, богатством, знанием, которые связаны в единую систему?
- 1) поведенческая концепция;
 - 2) функциональная концепция;
 - 3) социально – философская концепция;
 - 4) концепция Тоффлера.
8. Какие выделяют типы власти?
- 1) духовная власть;
 - 2) моральная власть;
 - 3) экономическая власть;
 - 4) статусная власть;
 - 5) нравственная власть.
9. Руководство неразрывно связано с ...
- 1) группой;
 - 2) организацией;
 - 3) производством;

- 4) должностью.
10. На чем концентрирует внимание лидерство?
- 1) чтобы люди делали правильные вещи;
 - 2) чтобы люди делали вещи правильно;
 - 3) чтобы люди делали неправильные вещи.
11. Где может осуществляться лидерство?
- 1) только в организации;
 - 2) в организации и вне организации;
 - 3) вне организации.
12. Этическое лидерство осуществляется только...
- 1) в процессе коммуникаций;
 - 2) в процессе отдыха;
 - 3) в рабочей обстановке;
 - 4) в неформальной обстановке.
13. О какой концепции власти идет речь: лидерство – социальный процесс, который стимулирует людей идти к старой цели с новой энергией, а к новому результату – с надеждой?
- 1) лидерство на основе взаимодействия;
 - 2) лидерство как умение убеждать;
 - 3) лидерство как влияние;
 - 4) лидерство как отношение власти;
 - 5) лидерство на основе поведения.
14. О какой концепции власти идет речь: лидерство – управление людьми, при котором достигается максимальное сотрудничество при минимальных разногласиях?
- 1) лидерство на основе личностных качеств;
 - 2) лидерство на основе согласия;
 - 3) лидерство на основе поведения;
 - 4) лидерство как взаимодействие;
 - 5) лидерство как умение убеждать.
15. Основными элементами лидерствами не являются...
- 1) лидер;
 - 2) последователи;
 - 3) задачи;
 - 4) стиль;
 - 5) ситуация;
 - 6) группа.
16. О каком типе лидеров идет речь: на основе знаний, интуиции вдохновляет других людей?
- 1) организаторы групп;

- 2) исполнители;
- 3) дипломаты;
- 4) генераторы;
- 5) исследователи;
- 6) следопыты.

17. Лидерство, эффективное в ситуациях изменений, динамического развития

– ...

- 1) атрибутивное лидерство;
- 2) преобразующее лидерство;
- 3) харизматическое.

18. Лидеры, которые умеют выделять главное из большого объема информации, – ...

- 1) организаторы;
- 2) дипломаты;
- 3) исполнители;
- 4) синтезаторы;
- 5) разъяснители.

19. Изучением лидерских качеств в зависимости от конкретной ситуации занимается:

- 1) теория лидерского поведения;
- 2) теория лидерских качеств;
- 3) концепция ситуационного лидерства;
- 4) концепция харизматического лидерства.

20. Анализ качеств, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте без учета хозяйственной ситуации, исследуется:

- 1) в теории лидерского поведения;
- 2) в теории лидерских качеств;
- 3) в концепции ситуационного лидерства;
- 4) в концепции атрибутивного лидерства.

21. Анализ поведения лидера как набора образцов, присущих лидеру в любом организационном окружении, без учета хозяйственной ситуации исследуется:

- 1) в теории лидерского поведения;
- 2) в теории лидерских качеств;
- 3) в концепции ситуационного лидерства;
- 4) в концепции атрибутивного лидерства.

22. Изучением лидерских качеств в зависимости от конкретной ситуации занимается:

- 1) теория лидерского поведения;
- 2) теория лидерских качеств;

- 3) концепция ситуационного лидерства;
 - 4) концепция харизматического лидерства.
23. Какая концепция базируется на том, что необходимо учитывать не только личные качества лидера, манеру его поведения и стиль управления последователями, но и хозяйственную ситуацию, в которой лидеру приходится взаимодействовать с подчиненными?
- 1) концепция ситуационного лидерства;
 - 2) концепция лидерского поведения;
 - 3) теория лидерских качеств;
 - 4) концепция харизматического лидерства.
24. Какая концепция лидерства основана на причинно-следственных связях между тем, что произошло, и тем, что лидер, группа и последователи считают причиной произошедшего?
- 1) преобразующее лидерство;
 - 2) атрибутивное лидерство;
 - 3) харизматическое лидерство;
 - 4) личностно-ситуационное лидерство.
25. В какой теории лидерства оно рассматривается как функция ситуации, то есть признается тот факт, что обстоятельства творят лидеров, а не лидеры творят обстоятельства?
- 1) атрибутивное лидерство;
 - 2) ситуационные теории лидерства;
 - 3) личностно-ситуационные теории лидерства;
 - 4) преобразующее лидерство.
26. Преобразующее лидерство имеет:
- 1) групповой характер;
 - 2) индивидуальный характер;
 - 3) индивидуально-групповой характер;
 - 4) личностный характер.
27. Представителями теории лидерских качеств являются:
- 1) Стогдилл и Манн;
 - 2) Блейк и Моутон;
 - 3) Танненбаум и Шмидт;
 - 4) Хауз и Митчелл.
28. Наиболее ранним подходом к изучению и объяснению сущности и природы лидерства являются:
- 1) теория лидерского поведения;
 - 2) теория лидерских качеств;
 - 3) концепция ситуационного лидерства;
 - 4) концепция преобразующего лидерства.

29. Концепция лидерского поведения, которая строится на анализе и сравнении трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и пассивного, – называется:
- 1) двухфакторная теория лидерства;
 - 2) концепция поведения эффективных и неэффективных лидеров;
 - 3) концепция трех стилей руководства;
 - 4) управленческая сетка Блейка-Моутон
30. В основе какой концепции лидерского поведения лежат две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры?
- 1) управленческая сетка Блейка-Моутон;
 - 2) двухфакторная теория лидерства;
 - 3) концепция поведения эффективных и неэффективных лидеров;
 - 4) концепция трех стилей руководства.
31. В основе какой концепции лидерского поведения лежат две переменные?
- 1) внимания лидера на работе и на работниках;
 - 2) управленческая сетка Блейка-Моутон;
 - 3) двухфакторная теория лидерства;
 - 4) концепция поведения эффективных и неэффективных лидеров;
 - 5) концепция трех стилей руководства;
32. Четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1 (сильно структурированный, авторитарный лидерский стиль), 2 и 3 (промежуточные стадии между двумя авторитарным и демократическим стилем), 4 (стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и совместную работу с ними) рассматривал в теории лидерского поведения:
- 1) Лайкерт;
 - 2) Блейк;
 - 3) Моутон;
 - 4) Манн.
33. Вывод о том, что лидеры уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы, сформулировал в теории лидерского поведения:
- 1) Блейк;
 - 2) Моутон;
 - 3) Манн;
 - 4) Ликерт.
34. В основе какой концепции лидерского поведения лежат две переменные?
- 1) к работе и интерес лидера к людям;
 - 2) управленческая сетка Блейка-Моутон;
 - 3) двухфакторная теория лидерства;
 - 4) концепция поведения эффективных и неэффективных лидеров;

5) концепция трех стилей руководства.

35. Лидерство, которое характеризуется высоким уровнем структурирования работы, объяснения подчиненным, что и как делать, а также, что и когда от них ожидается, называется в модели лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла:

- 1) директивное лидерство;
- 2) поддерживающее лидерство;
- 3) лидерство, ориентированное на достижение;
- 4) участвующее лидерство.

36. Лидерство, которое характеризуется большим вниманием к нуждам работников и их благополучию, созданию дружественного рабочего климата в трудовом коллективе и обращению с подчиненными, как равными, называется в модели лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла:

- 1) директивное лидерство;
- 2) поддерживающее лидерство;
- 3) лидерство, ориентированное на достижение;
- 4) участвующее лидерство.

37. Лидерство, которое характеризуется установлением притягательных целей для последователей и группы, вниманием к качеству во всем, уверенностью в возможности и способности подчиненных и последователей в достижении высокого уровня выполнения работы, называется в модели лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла:

- 1) директивное лидерство;
- 2) поддерживающее лидерство;
- 3) лидерство, ориентированное на достижение;
- 4) участвующее лидерство.

38. Лидер, имеющий исключительные личностные качества, одаренность и авторитет в группе и в силу данных качеств и авторитета способный оказывать глубокое воздействие на последователей, является:

- 1) харизматическим лидером;
- 2) лидером-реформатором;
- 3) атрибутивным лидером;
- 4) неформальным лидером.

39. Во всех концепциях ситуационного лидерства учитываются три основные переменные:

- 1) лидер – качества лидера – последователи;
- 2) лидер – поведение лидера – последователи;
- 3) лидер – последователи – ситуация;
- 4) лидер – качества лидера – ситуация.

40. Власть лидера (руководителя), основанная на четкой системе контроля,

является

- 1) властью, основанной на принуждении;
- 2) законной (традиционной) властью;
- 3) властью экспертной или компетентной;
- 4) властью примера, или эталонной властью.

41. Власть лидера, которая оказывает влияние через положительное подкрепление последователей, дает подчиненным стимулы для качественного выполнения работы, называется:

- 1) власть, основанная на вознаграждении;
- 2) законная (традиционная) власть;
- 3) власть экспертная, или компетентная;
- 4) властью примера, или эталонная власть.

42. Власть лидера (руководителя), повышающая стабильность организации и основанная на модели (руководитель – руководит, подчиненный – исполняет) является:

- 1) властью, основанной на принуждении;
- 2) законной (традиционной) властью;
- 3) властью экспертной, или компетентной;
- 4) властью примера, или эталонной властью.

43. Власть лидера (руководителя), которая определяется отождествлением последователя с лидером, называется:

- 1) власть, основанная на вознаграждении;
- 2) законная (традиционная) власть;
- 3) власть экспертная, или компетентная;
- 4) властью примера, или эталонная власть.

44. Власть лидера (руководителя), основанная на признании последователями профессиональных качеств руководителя (лидера), называется:

- 1) власть, основанная на вознаграждении;
- 2) законная (традиционная) власть;
- 3) власть экспертная, или компетентная;
- 4) властью примера, или эталонная власть.

45. Важными и наиболее действенными элементами системы лидерства являются:

- 1) власть и влияние лидера;
- 2) авторитет лидера;
- 3) доверие последователей к лидеру;
- 4) уважение последователей к лидеру.

46. Авторитарный стиль лидерства отличается от демократического стиля лидерства:

- 1) проявлением единоличной властной воли лидера;

- 2) активным привлечением последователей к управлению;
 - 3) качествами лидера как личности;
 - 4) делегированием полномочий.
47. Демократический стиль лидерства отличается от авторитарного стиля лидерства:
- 1) проявлением единоличной властной воли лидера;
 - 2) активным привлечением последователей к управлению;
 - 3) качествами лидера как личности;
 - 4) делегированием полномочий.
48. Стиль, который характеризуется вниманием к срочности и порядку, предсказуемостью результата, идущими сверху коммуникационными потоками, личным установлением лидером целей и задач и выбором средств их достижения, является:
- 1) демократическим стилем;
 - 2) либеральным стилем;
 - 3) авторитарным стилем;
 - 4) комплексным стилем.
49. Стиль, который характеризуется принятием решений, разделенным по уровням на основе участия, направленный на усиление личных обязательств последователей на выполнение работы через участие, является:
- 1) демократическим стилем;
 - 2) либеральным стилем;
 - 3) авторитарным стилем;
 - 4) комплексным стилем.
50. Стиль, который характеризуется передачей ответственности в пользу группы, предоставлением группе возможности самоуправления в желаемом для нее режиме, является:
- 1) демократическим стилем;
 - 2) либеральным стилем;
 - 3) авторитарным стилем;
 - 4) комплексным стилем.
51. Диктаторский, доброжелательный, патриархальный, бюрократический, автократический являются разновидностями:
- 1) демократического стиля;
 - 2) либерального стиля;
 - 3) авторитарного стиля;
 - 4) комплексного стиля.
52. Стиль хозяйственного лидерства, при котором последователи активно привлекаются к решению управленческих задач, называется:
- 1) авторитарный стиль;

- 2) либеральный стиль;
- 3) демократический стиль;
- 4) делегирующий стиль.

53. Заслуга К. Левина как теоретика лидерства заключается:

- 1) в том, что он предложил названия трех основных стилей лидерства;
- 2) в том, что он предложил названия трех основных стилей лидерства и дал их характеристику;
- 3) в том, что он дал характеристику трех основных стилей лидерства;
- 4) в том, что он связал стили с хозяйственной ситуацией.

54. В кризисных ситуациях наиболее эффективен:

- 1) авторитарный стиль;
- 2) либеральный стиль;
- 3) демократический стиль;
- 4) комбинированный стиль.

55. Если в группе преобладают недостаточно квалифицированные работники с простым характером мотивации, наиболее эффективен:

- 1) авторитарный стиль;
- 2) либеральный стиль;
- 3) демократический стиль;
- 4) комбинированный стиль.

56. При строго организованной централизованной системе управления и централизованном распределении ресурсов наиболее эффективен:

- 1) авторитарный стиль;
- 2) либеральный стиль;
- 3) демократический стиль;
- 4) комбинированный стиль.

57. При гибкой организационной структуре наиболее эффективен:

- 1) авторитарный стиль;
- 2) либеральный стиль;
- 3) демократический стиль;
- 4) комбинированный стиль.

58. Согласно выводам Фидлера (модель ситуационного лидерства) лидерский стиль с течением времени:

- 1) может измениться кардинально;
- 2) может измениться частично;
- 3) остается относительно постоянным и почти не меняется;
- 4) зависит от хозяйственной ситуации и ее составляющих.

59. Структура группы определяется:

- 1) групповым пространством;

- 2) областью членства;
- 3) областью лидерства;
- 4) внешней и внутренней границами.

60. Внешняя граница группы:

- 1) отделяет область лидерства;
- 2) определяет область членства;
- 3) делит групповое пространство на зоны (регионы);
- 4) определяет групповое пространство.

61. Главная внутренняя граница:

- 1) отделяет область лидерства;
- 2) определяет область членства;
- 3) делит групповое пространство на зоны (регионы) и область членства;
- 4) определяет групповое пространство.

62. Персонал одного из подразделений организации или же часть этого персонала со своей структурой формальных и неформальных отношений называется:

- 1) последователи;
- 2) группа;
- 3) коллектив;
- 4) организация.

63. Размер группы зависит от следующих факторов:

- 1) задачи, которые решает группа, стиль лидерства, интеллектуальный потенциал группы, миссия организации, факторы внешней среды;
- 2) стиль лидерства, характеристики последователей, внешняя среда организации, внутренняя среда организации, хозяйственная ситуация, в которой находится организация;
- 3) задачи, которые решает группа, характеристики последователей, интеллектуальный потенциал группы, факторы внешней и внутренней среды;
- 4) задачи, которые решает группа, стиль лидерства, хозяйственная ситуация, в которой находится организация, факторы внешней среды.

64. Преобразующее лидерство начинается:

- 1) с формирования команды;
- 2) с развития адаптивной к условиям внешней среды организационной структуры;
- 3) с преобразования руководителя в лидера, а группы – в команду;
- 4) с развитием организационной культуры.

65. Возможна ли стратегия лидерских изменений в организации закрытой системы?

- 1) возможна;

- 2) невозможна;
- 3) частично возможна;
- 4) иногда возможна.

4 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Т. Г. Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2004. – 63 с.
2. Беляцкий, Н. П. Менеджмент. Основы лидерства : учебное пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002 – 250 с.
3. Большаков, А. С. Менеджмент : учебное 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 : Хорошая 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 : учебное 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. Филонович, С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера : 17-ти модельная программа для менеджеров. Управление развитием организации. Модуль 9 / С. Р. Филонович. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 243 с.