

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Владимирский государственный университет
Кафедра экономики городского хозяйства

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям

В двух частях

Часть 1

Составители
П.Н. ЗАХАРОВ
Т.А. ЛАЧИНИНА

Владимир 2006

УДК 332.24
ББК 65.050.9 (2) 2
М50

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики городского хозяйства
Владимирского государственного университета
А.Ю. Андрианов

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Владимирского государственного университета

Менеджмент : метод. указания к практ. занятиям. В 2 ч. Ч. 1 / сост. :
М50 П. Н. Захаров, Т. А. Лачина ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-
во Владим. гос. ун-та, 2006. – 36 с.

Содержат описание и методику выполнения практических работ по дисциплине
«Менеджмент» студентами экономических специальностей.

Рекомендуются для студентов дневной и заочной формы обучения специальностей 080502 – экономика и управление в строительстве, 080502 – экономика и управление на предприятиях городского хозяйства, 080502 – экономика и управление туризмом и гостиничным комплексом.

Табл. 12. Ил. 2. Библиогр.: 6 назв.

УДК 332.24
ББК 65.050.9 (2) 2

ВВЕДЕНИЕ

Залогом успешной карьеры менеджера служит, прежде всего, объективная самооценка. Не каждый человек хорошо знает свои способности, преимущества и недостатки, не говоря уже о других людях.

Представленные в методических указаниях задания предназначены для осуществления самооценки студентов и проверки их деловых качеств, по которым можно судить о предрасположенности человека поступать определенным образом в различных управленческих ситуациях. Предлагаемые задания позволяют реализовать не только самооценку, но и диагностику качеств обучаемых.

Практические работы по дисциплине «Менеджмент» выполняют студенты Владимирского государственного университета в соответствии с учебным планом специальности 080502 (060811, 060815, 060817) в пятом и шестом семестрах обучения.

Цель практических мероприятий – проведение серьезной работы студентами по самопознанию и самооценке своих возможностей, обозначение путей своего дальнейшего развития и самореализации.

Для достижения обозначенной цели студентам необходимо решить следующие задачи:

- *получить теоретические знания и практические навыки в области менеджмента через выполнение определенных заданий;*
- *уточнить профессиональную управленческую направленность;*
- *освоить современные методики исследования объекта и субъекта управления;*
- *осуществить практическую самооценку как будущего экономиста-менеджера;*
- *создать предпосылки для практического применения полученных знаний к реальной действительности.*

Практическая работа № 1

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: при выполнении заданий осуществить проверку деловых качеств и дать объективную самооценку своим склонностям и возможностям в сфере менеджмента.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ. В этой практической работе вы найдете разнообразные задания от самых простейших и даже шуточных до серьезных, созданных опытными специалистами и предназначенных для выявления особенностей вашей личности.

Анализируя результаты, помните следующее: каждый из нас – единственный и неповторимый, каждый из нас – индивидуальность. Мы такие, какими нас создала природа. При выполнении задания вас могут разочаровывать или, наоборот, радовать полученные результаты. И то и другое – проявление эмоций, которое нежелательно. Старайтесь отнестись к результатам спокойно: да, я такой, вот мои недостатки, а вот мои достоинства! Задания достаточно субъективны, они не дают полной характеристики личности, они лишь помогают открыть некоторые отдельные ваши стороны, помогают распознать отношения с окружающими и определить ваши склонности.

ЗАДАНИЕ К ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ. Эта практическая работа включает в себя задания, которые почти не требуют никаких знаний теоретических основ в области практического менеджмента, но при этом дают необходимые сведения об отдельных характеристиках вашей личности и вашем окружении.

Задание № 1. Определение соответствия индивидуальных особенностей человека по профессии менеджер

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно себя лишний раз проверить. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т.д.?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
 3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большим?
 4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
 5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
 6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
 7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?
 8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?
 9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
 10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них неопределенна?
 11. Независимый ли у вас характер?
 12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
 13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
 14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
 15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
 16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?
- Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при их числе 13 и более считайте, что можете испытать силы в предпринимательстве.

Задание № 2. Можете ли вы быть руководителем?

Умение руководить людьми включает в себя целый ряд качеств. Кроме желания быть «большим человеком», нужно еще многого достичь, в том числе и умения управлять. Давайте посмотрим, как это у вас получится?

1. Можете ли вы командовать людьми? (да – 5, нет – 0).
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке? (да – 5, нет – 0).
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо? (да – 5, нет – 0).
4. Какое из двух достоинств – авторитетность или нежность – вы цените больше всего? (первое – 5, второе – 0).
5. Любите ли вы произносить речи? (да – 5, нет – 0).

6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации: степенью эмансипации женщин (0), уровнем развития техники (5)?
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость? (да – 5, нет – 0).
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми? (да – 5, нет – 0).
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери? (да – 0, нет – 5).
10. На что во время знакомства вы, прежде всего, обращаете внимание: на внешность нового знакомого (0), или на то, что и как он говорит (5)?
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем? (да – 5, нет – 0).
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным: известного актера Гарри Купера (0), Джимми Кларка – чемпиона автогонок (5)?
13. Часто ли вас выдвигают на выборную работу? (да – 5, нет – 0).
14. Бываете ли вы инициатором смелых начинаний? (да – 5, нет – 0).
15. Ждете ли вы, пока вопросы решатся сами собой? (да – 0, нет – 5).
16. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах? (да – 0, нет – 5).
17. Какой цвет вам больше нравится: голубой (0) или красный (5)?
18. Легко ли вы принимаете решение? (да – 5, нет – 0).
19. Какие виды спорта вам по душе: те, которые развивают ловкость (0), которые развивают силу (5)?
20. Признаете ли вы руководителя противоположного пола, если он достаточно компетентен? (да – 5, нет – 0).

Вы набрали 100 – 80 баллов

Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, стремление быть признанным любой ценой, желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что, будучи взволнованны, вы легко можете обидеть другого человека. Вы часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивным. Но если вам удастся изменить ваше отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасный эффект.

Вы набрали 70 – 40 баллов

У вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркнуть собственное «я». Умение управлять собственными эмоциями и склонность к анализу своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайние формы. Вы любите ходить непроторенными путями, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим и с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят, в то же время вы имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

Вы набрали 35 – 0 баллов

Вы человек, который склонен больше быть подчиненным, чем руководить. В роли «шефа» вы чувствовали бы себя плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе.

Вы редко выступаете с инициативой, с удовольствием подчиняетесь руководству со стороны других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

Задание № 3. Способность стать богатым человеком

Дайте ответ на предлагаемые вопросы, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Перечень предлагаемых вопросов

| Вопрос | Очки |
|---|------|
| 1. Каким способом легче «делать деньги»? | |
| а) много работать, рисковать, вкладывать заработанные деньги в дело | 6 |
| б) надеяться на наследство, на удачу, играть в рулетку и т.п. | 0 |
| в) последовательно делать карьеру, проходя все ступени, или же заняться политикой | 3 |
| 2. Какой персонаж вызывает у вас «самую большую» улыбку? | |
| а) Ю. Никулин | 3 |
| б) В. Жириновский | 0 |
| в) «Рабочий и колхозница» с плаката 1970-х годов | 6 |

Продолжение табл. 1

| Вопрос | Очки |
|---|------|
| 3. Какой размер прибыли (в долларах США) может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку? | |
| а) от полумиллиона до миллиона | 0 |
| б) до 10 миллионов | 3 |
| в) десятки миллионов и выше | 6 |
| 4. С каким из этих высказываний вы согласны? | |
| а) чем больше денег, тем больше в жизни возможностей и удовольствий | 6 |
| б) деньги означают власть | 3 |
| в) деньги вызывают много зависти | 0 |
| 5. Какую роль вы готовы играть в деятельности фирмы, подобной АО «МММ»? | |
| а) не участвовать в ее «играх» с населением | 3 |
| б) участвовать как рядовой вкладчик, стараясь заработать | 0 |
| в) быть одним из руководителей такой фирмы | 6 |
| 6. Придадите ли вы значение тому, что о вас и вашей рыночной деятельности упоминают в разделе «Светская жизнь» в различных газетах? | |
| а) я был бы этому очень рад | 0 |
| б) был бы сдержанно-доволен | 3 |
| в) нет | 6 |
| 7. Каким способом вернее всего выиграть на скачках? | |
| а) рисковать высокими ставками | 0 |
| б) экономить деньги, ставя только на верный выигрыш, пусть и небольшой | 3 |
| в) купить лошадь-победителя | 6 |
| 8. Кто, по вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро, надежно и легально стать богачом? | |
| а) актер, художник, спортсмен-рекордсмен | 0 |
| б) врач, политик, адвокат, маклер | 3 |
| в) глава фирмы, президент банка | 6 |
| 9. Как вы относитесь к бизнесу между друзьями? | |
| а) я готов ссудить друзей деньгами. Может, когда-нибудь и они дадут мне займы | 3 |
| б) деньги и дружба несовместимы | 6 |
| в) я готов брать займы у друзей, но не давать | 0 |
| 10. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением? | |
| а) разумеется, я бы наслаждался | 0 |
| б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока | 3 |
| в) нет | 6 |

| Вопрос | Очки |
|--|------|
| 11. Куда вложили бы вы свои миллионы? | |
| а) в надежные акции и другие ценные бумаги | 3 |
| б) в недвижимость, антиквариат | 6 |
| в) я сделаю так, как решит моя жена (муж) | 0 |
| 12. Если у вас уже есть 100 миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно? | |
| а) сумму, меньшую 15 миллионов, – вряд ли, а от большей суммы не откажусь | 3 |
| б) конечно | 6 |
| в) нет, поскольку 100 миллионов мне хватит | 0 |

Теперь сложите все набранные очки.

Если вы набрали:

От 0 до 23 очков. Это означает, что лучший способ разбогатеть для вас полностью зависит от случая: либо удачно жениться, либо получить наследство, либо выиграть в лотерею и т.д.

От 24 до 48 очков. Богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше сделайте карьеру постепенно. Это принесет вам меньше желаемых миллионов, но ваша жизнь будет сносно обеспечена в материальном аспекте.

От 49 до 72 очков. У вас есть шансы стать когда-нибудь миллионером (если вы таковым еще не являетесь). У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По данным американской прессы, только 6 % людей наделены способностью «делать деньги». Если вы набрали немного очков по данному тесту, не отчаивайтесь, в жизни есть множество других интересных возможностей.

Задание № 4. Командовать или подчиняться?

Всегда есть кто-то, кто командует, поскольку всегда находится тот, кто хочет, чтобы им командовали. Тот, кто стремится быть лидером, сча-

стлив, только когда командует. «Ведомый», даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями.

Понять свою роль в обществе, в коллективе, в семье очень важно для правильного мироощущения. Кто вы – капитан или рядовой? Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Дружба для вас:
А – сотрудничество;
Б – поддержка;
В – альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен, прежде всего, обладать:
А – талантом;
Б – решимостью;
В – подготовкой.
3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:
А – «петушком»;
Б – «курицей»;
В – «цыпленком».
4. Если бы вы были геометрической фигурой, то были бы:
А – цилиндром;
Б – сферой;
В – кубом.
5. Когда вам нравится мужчина (женщина), вы:
А – делаете первый шаг;
Б – ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
В – делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:
А – тормозите;
Б – прибавляете скорость;
В – теряетесь.
7. Если вам приходится говорить на публике, вы чувствуете, что:
А – вас слушают;
Б – вас критикуют;
В – смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей:
А – крепких;
Б – умных;
В – опытных.
9. Скажем правду, Золушка была:
А – несчастная девушка;
Б – хитрюга-карьеристка;
В – брюзга.
10. Как бы вы определили свою жизнь:
А – партия в шахматы;
Б – матч бокса;
В – игра в покер.

Теперь подсчитаем по табл. 2 очки.

Таблица 2

Баллы по вариантам ответов

| Вопрос | А | Б | В |
|--------|---|---|---|
| 1. | 3 | 2 | 1 |
| 2. | 3 | 2 | 1 |
| 3. | 3 | 2 | 1 |
| 4. | 1 | 3 | 2 |
| 5. | 3 | 2 | 1 |
| 6. | 3 | 2 | 1 |
| 7. | 3 | 2 | 1 |
| 8. | 3 | 2 | 1 |
| 9. | 1 | 3 | 2 |
| 10. | 2 | 1 | 3 |

Если вы набрали не больше 16 очков, то вы – «ПРОСТО РЯДОВОЙ».

Вы слишком уважаете других и отождествляете свои слабости со слабостями ближайших, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности, это не так уж и плохо – спокойней.

Если вы набрали от 17 до 23 очков, то вы – «МЛАДШИЙ ОФИЦЕР».

Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы – немножко руководитель, немножко командующий, а немножко войско... Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

Если вы набрали больше 24 очков, вы – «ГЕНЕРАЛ».

С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если

вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет – довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком, и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

Задание № 5. И лидеры бывают разные

Попробуйте проэкзаменовать себя: «да», «нет», «не знаю».

1. Уже в детстве необходимость подчиняться другим была для меня проблемой.

2. Считаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями, стремлением господствовать над другими.

3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.

4. Честно говоря, не люблю, когда близкие опекают.

5. Согласен с утверждением, что истинная натура женщины – покорность.

6. Не все, возможно, догадываются, что «брать все на себя» мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.

7. По-моему, большинство проблем у нас возникает из-за недостатка лидеров с «железной рукой».

8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, мне обычно не нужно много времени, чтобы поступить правильно.

9. Знаю, что могу и люблю руководить другими людьми.

10. Не умею и не хочу открываться до конца ни перед кем.

11. Мне не чужды мечты о «тихой пристани».

12. Думаю, что подчиненному просто необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.

13. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден просить о чем-то.

14. Часто сталкиваюсь с ситуацией, в которой кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.

15. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца, который был опорой в семье.

«Да» – 10 очков, «нет» – 0 очков, «не знаю» – 5 очков.

150 – 100 очков. Ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и должно быть. И такому поведению вы легко находите оправдание. Вы умеете убеждать и руководить другими, заставлять выполнять работу в срок. Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте ваших подчиненных говорит: «Дай передохнуть!».

99 – 50 очков. Гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет – вот ваши главные достоинства. Если необходимо – руководите, если нужно – уступите, всегда принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только вам известно, всегда ли добиваетесь цели достойными средствами.

49 – 0 очков. Ваши ответы характерны для «психологического ужа». Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и необязательно; всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, вы способны на ... решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищите в других недостающие вам черты характера. И в этом находите смысл и надежду на лучшую для вас жизнь.

Практическая работа № 2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: ознакомиться с методикой определения типа темперамента человека.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ. Поведение человека в семье, в кругу друзей, на работе, в незнакомом обществе определяется динамикой личности, типом темперамента.

Темперамент – это характеристика человека со стороны его динамических особенностей и психической деятельности (темп, ритм, интенсивность психических процессов и состояний и др.).

Философ И. Кант систематизировал типы темпераментов в четыре основных вида: сангвиник, холерик, меланхолик и флегматик. *Сангвиник* характеризуется живостью, быстрой возбудимостью и легкой сменой эмоций; *холерик* – быстротой действий, сильными, быстро возникающими

чувствами, ярко выражающимися в речи, жестах, мимике; *меланхолик* – человек, склонный к депрессиям, грусти, подавленности, обладающий повышенной впечатлительностью и относительно незначительным внешним выражением своих чувств; *флегматик* – медлительный, спокойный, со слабым проявлением чувств, граничащим с безразличием ко всему.

Для руководителя важно знать, каким образом свойства личности проявляются у человека на работе. В зависимости от типа темперамента и черт характера формы проявления этих качеств будут самыми разнообразными. Каждый человек может характеризоваться не только каким-либо одним типом темперамента, но и иметь некоторые черты, свойственные другим типам.

Характерные черты представителей основных типов темперамента

Холерик – безудержный, неуравновешенный тип. Эмоции бурные, вспышками. Резкая смена настроений. Речь сбивчивая, неровная. С людьми прямолинеен, неуживчив. Нетерпелив, не умеет ждать. Неустойчив в интересах и склонностях. Работает рывками. Постоянно стремится к новому.

Сангвиник – живой, уравновешенный тип. Выдержан, сохраняет самообладание в сложной обстановке. Речь громкая, быстрая, отчетливая. Общителен, легко входит в новый коллектив, не чувствует скованности. Быстро включается в новую работу и быстро переключается. Инициативен, но в решениях часто несобран.

Флегматик – уравновешенный, малоподвижный тип. Эмоции слабо выражены, устойчивы. Осторожен, рассудителен. Малоподвижен, инертен. Общителен в меру. Внимание устойчивое. Придерживается строго заведенного порядка на своем рабочем месте. Устойчив в интересах и склонностях. Медленно включается в новую работу, медленно переключается с одного дела на другое.

Меланхолик – неуравновешенный, малоподвижный тип. Все эмоции внутри, как правило, это его переживания. Очень чувствителен, нерешителен, не верит в свои силы. Движения рук стеснительные. Склонен к одиночеству, замкнутости, тяжело идет на контакты. Устойчив в интересах и склонностях, в новой обстановке и деятельности не теряется. Отлично справляется в ситуации монотонности и длительно однообразной деятельности.

Более подробно типологизация темперамента представлена в табл. 3, 4.

Среди руководителей чаще встречаются сангвиники. Это наиболее подходящий тип темперамента для линейного руководителя (начальников цехов, участков, прорабов, мастеров). Для этих же категорий руководителей наименее подходят меланхолики – их встречается меньше всего. Хотя в каждом конкретном случае их нужно рассматривать индивидуально, с учетом других особенностей личности.

В работе приемлем и холерик, но у него возникают трудности во взаимоотношениях с коллективом из-за его взрывного характера и эмоциональной неуравновешенности.

Флегматику в работе линейным руководителем могут мешать излишнее спокойствие, его «толстокожесть» и медлительность в решении оперативных проблем. Но зато ему нет равных в обдумывании решений и планировании. Поэтому он лучше справляется со стратегическими задачами, или обычно подбирает себе быстрых, оперативных подчиненных.

Для деятельности начальников отделов, заместителей, ведущих инженеров и других функциональных руководителей не найдено значимых различий по успешности деятельности в зависимости от темперамента, т. е. любой тип темперамента может подойти людям этих профессий.

Типологизация темперамента

Таблица 3

Характеристика психологических реакций

| № п/п | Параметр | Холерик | Сангвиник | Флегматик | Меланхолик |
|-------|-------------------------|------------------|----------------|----------------------|------------------------|
| 1 | <i>Сила</i> | сильный | сильный | сильный | слабый |
| 2 | <i>Уравновешенность</i> | Неуравновешенный | Уравновешенный | Очень уравновешенный | Очень неуравновешенный |
| 3 | <i>Подвижность</i> | Подвижный | Подвижный | Инертный | Подвижный (инертный) |
| 4 | <i>Скорость реакции</i> | Быстрая | Быстрая | Медленная | Медленная |
| 5 | <i>Сила реакций</i> | Чрезмерная | Умеренная | Сильная | Слабая |

Таблица 4

Психологические проявления поведения

| № п/п | Параметр | Холерик | Сангвиник | Флегматик | Меланхолик |
|-------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 1 | <i>Эмоциональность</i> | Сильная, кратковременная | Поверхностная, кратковременная | Слабая | Глубокая, длительная |
| 2 | <i>Настроение</i> | Неустойчивое, чаще бодрое | Устойчивое, бодрое, оптимистичное | Спокойное, устойчивое | Неустойчивое пессимистичное |
| 3 | <i>Речь</i> | Громкая | Громкая | Монотонная | Тихая, с затрудненным дыханием |
| 4 | <i>Терпение</i> | Слабое | Умеренное | Очень большое | Очень слабое |
| 5 | <i>Коммуникабельность</i> | Неравномерно общительный | Равномерно общительный | Необщителен | Замкнут |
| 6 | <i>Адаптация</i> | Хорошая | Отличная | Медленная | Трудная |
| 7 | <i>Агрессивность</i> | Агрессивен | Миролюбив | Сдержан | Истеричен |
| 8 | <i>Отношение к критике</i> | Возбужденное | Спокойное | Безразличное | Обидчив |
| 9 | <i>Активность</i> | Страстный, увлекающийся | Энергичный (деловой или болтун) | Неутомимый труженик | Неравномерно, активен |
| 10 | <i>Отношение к новому</i> | Положительное | Безразличное | Отрицательное | Оптимистичен (пессимистичен), разное |
| 11 | <i>Отношение к опасности</i> | Боевое, рискованное | Расчетливое, без риска | Хладнокровен, невозмутим | Тревожное, растерянное |
| 12 | <i>Способ достижения цели</i> | Энергичное, с полной отдачей | Быстро, избегает препятствий | Медленно, упорно | Слабо, избегая препятствия |
| 13 | <i>Самооценка</i> | Значительная переоценка | Некоторая переоценка | Реальная оценка | Недооценка |
| 14 | <i>Внушаемость</i> | Умеренная | Небольшая | Слабая | Большая |

ЗАДАНИЕ К ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ. Из перечисленных ниже характеристик отметьте те, которые, на ваш взгляд, наиболее присущи ва-

шему характеру (согласие с утверждением оценивается в 1 балл, несогласие – 0 баллов) (табл. 5).

Таблица 5

Характеристики основных типов темперамента

| Если вы: | Балл |
|--|------|
| 1. Неусидчивы, суетливы | |
| 2. Невыдержаны, вспыльчивы | |
| 3. Нетерпеливы | |
| 4. Резки и прямолинейны в отношении с людьми | |
| 5. Решительны и инициативны | |
| 6. Упрямы | |
| 7. Находчивы в споре | |
| 8. Работаете рывками | |
| 9. Склонны к риску | |
| 10. Незлопамятны и небидчивы | |
| 11. Обладаете быстрой, страстной со сбивчивой интонацией речью | |
| 12. Неуравновешенны и склонны к горячности | |
| 13. Агрессивный забияка | |
| 14. Нетерпимы к недостаткам | |
| 15. Обладаете выразительной мимикой | |
| 16. Способны быстро действовать и решать | |
| 17. Стремитесь к новому | |
| 18. Обладаете резкими порывистыми движениями | |
| 19. Настойчивы в достижении поставленной цели | |
| 20. Склонны к резкой смене настроения | |
| то вы – чистый холерик (А) | |
| Если вы: | |
| 1. Веселы и жизнерадостны | |
| 2. Энергичны и деловиты | |
| 3. Часто не доводите дело до конца | |
| 4. Склонны переоценивать себя | |
| 5. Способны быстро схватывать новое | |
| 6. Легко приспособливаетесь к разным обстоятельствам | |
| 7. С увлечением беретесь за любое новое дело | |
| 8. Легко переживаете неудачи и неприятности | |
| 9. Быстро остываете, если дело неинтересное | |
| 10. Быстро переключаетесь с одной работы на другую | |
| 11. Тяготитесь однообразием и будничностью | |
| 12. Общительны | |
| 13. Не чувствуете скованности с новыми людьми | |

Продолжение табл. 5

| Если вы: | Балл |
|--|------|
| 14. Выносливы и работоспособны | |
| 15. Обладаете живой, громкой речью | |
| 16. Сохраняете самообладание в необычной обстановке | |
| 17. Обладаете всегда хорошим настроением | |
| 18. Быстро засыпаете и пробуждаетесь | |
| 19. Склонны иногда «скользить по поверхности» | |
| 20. Иногда проявляете поспешность в решениях | |
| то Вы – чистый сангвиник (B) | |
| Если вы: | |
| 1. Спокойны и хладнокровны | |
| 2. Последовательны и обстоятельны в делах | |
| 3. Осторожны и рассудительны | |
| 4. Умеете ждать | |
| 5. Молчаливы и не любите попусту болтать | |
| 6. Сдержанны и терпеливы | |
| 7. Речь равномерная, спокойная, без эмоций | |
| 8. Дело доводите до конца | |
| 9. Не тратите попусту сил | |
| 10. Строго придерживаетесь распорядка в работе | |
| 11. Легко сдерживаете порывы | |
| 12. Мало восприимчивы к порицаниям и одобрениям | |
| 13. Незлобливы, снисходительны к колкостям | |
| 14. Постоянны в отношениях и интересах | |
| 15. Медленно включаетесь в работу | |
| 16. Плохо переключаетесь с одной работы на другую | |
| 17. Ровны в отношениях со всеми | |
| 18. Любите аккуратность и порядок | |
| 19. Обладаете выдержкой | |
| 20. К новой обстановке приспосабливаетесь трудно | |
| то вы – чистый флегматик (C) | |
| Если вы: | |
| 1. Стеснительны и застенчивы | |
| 2. Теряетесь в новой обстановке | |
| 3. Затрудняетесь контактировать с незнакомыми людьми | |
| 4. Не верите в свои силы | |
| 5. Легко переносите одиночество | |
| 6. Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах | |
| 7. Склонны уходить в себя | |

| Если вы: | Балл |
|---|------|
| 8. Быстро утомляетесь | |
| 9. Речь тихая до шепота | |
| 10. Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника | |
| 11. Впечатлительны до слез | |
| 12. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию | |
| 13. Предъявляете высокие требования к себе и другим | |
| 14. Склонны к подозрительности, мнительны | |
| 15. Болезненно чувствительны и легкоранимы | |
| 16. Чрезвычайно обидчивы | |
| 17. Скрытны и необщительны | |
| 18. Малоактивны и робки | |
| 19. Безропотно покорны | |
| 20. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих | |
| <i>то вы – меланхолик (D)</i> | |

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА (ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ)

Для определения типа темперамента необходимо выполнить следующие действия:

- 1) определить сумму баллов по каждой группе утверждений (*A, B, C, D*);
- 2) подсчитать общую сумму баллов;
- 3) вычислить удельный вес проявления качеств в каждой группе (*A, B, C, D*);
- 4) по полученным результатам построить график темперамента (рис. 1);
- 5) сделать вывод.

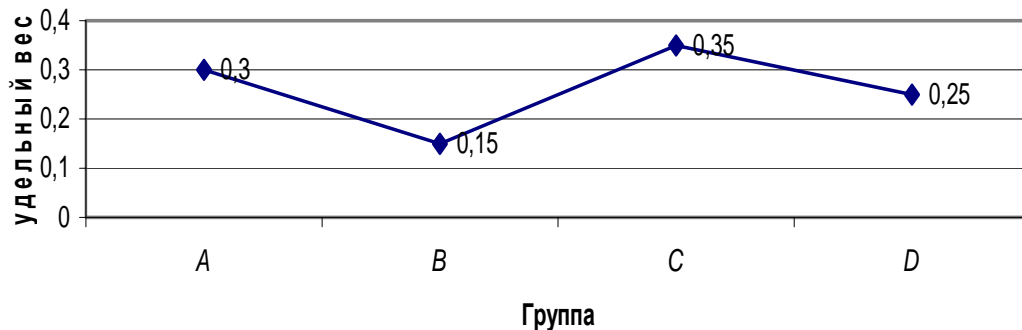


Рис. 1. Пример построения графика темперамента

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое темперамент?
2. Перечислите основные типы темперамента.
3. Какие характерные черты присущи холерику?
4. Какие характерные черты присущи сангвинуку?
5. Какие характерные черты присущи флегматику?
6. Какие характерные черты присущи меланхолику?
7. Какой тип темперамента наиболее подходит для линейных руководителей и почему?

Практическая работа № 3

ОЦЕНКА КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: ознакомиться с методикой определения коммуникативных и организаторских способностей человека.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ. Для того чтобы освоить определенную профессию и затем успешно трудиться, человек должен обладать конкретными качествами, отвечающими тем требованиям, которые предъявляет работа к личности работающего. Важно одновременно и знать эти требования, и знать свои личные качества на предмет их совпадения. Вторую из этих двух задач можно решить с помощью предлагаемого задания.

Способности – это возможность достижения высокого уровня мастерства в том или ином виде деятельности.

Способности человека не являются врожденными. Человек не рождается с готовыми способностями, а рождается с задатками, которые и есть природные предпосылки развития способностей. Однако задатки никогда не предопределяют развитие конкретных способностей: на основании одних и тех же задатков могут возникнуть разные способности в зависимости от среды развития человека, обстановки в семье и т.д. Отсутствие каких-либо способностей не является жизненным крахом: все в возможностях человека. Необходимые способности можно (и нужно!) развивать. Особенно это касается способностей, связанных с возможностями профессионального роста, – коммуникативными и организаторскими способностями.

Различают общие и специальные способности. Общие способности необходимы для широкого круга занятий. К ним относятся такие качества, как внимательность, сообразительность, целеустремленность, работоспособность и т.д. Эти качества важны во всех видах деятельности. Специальные способности – это качества, обеспечивающие успех в узком круге видов деятельности. К таким, например, относятся зрительная память, понимание людей, чувствительность рук.

Коммуникативные и организаторские способности человека относятся к специальным способностям, так как именно они играют большую роль в профессиональном росте человека.

ЗАДАНИЕ К ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ. Это задание предназначено не для выявления коммуникативных и организаторских способностей, а для измерения степени их выраженности у человека.

Отвечая на поставленные вопросы (табл. 6), за положительные ответы ставьте «+», за отрицательные «-».

Таблица 6

Перечень вопросов по выявлению коммуникативных и организаторских способностей

| № п/п | Вопрос | Ответ |
|-------|---|-------|
| 1 | Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь? | |
| 2 | Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию вашего решения? | |
| 3 | Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей? | |
| 4 | Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации? | |
| 5 | Способны ли вы принимать сложные личные решения? | |
| 6 | Нравится ли вам заниматься общественной работой? | |
| 7 | Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время за книгами или за какими-нибудь другими занятиями, чем с людьми? | |
| 8 | Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них? | |
| 9 | Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту? | |
| 10 | Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами игры и развлечения? | |
| 11 | Трудно ли вам входить в новые компании? | |
| 12 | Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было сделать сегодня? | |

Окончание табл. 6

| № п/п | Вопрос | Ответ |
|-------|---|-------|
| 13 | Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми? | |
| 14 | Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением? | |
| 15 | Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе? | |
| 16 | Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей? | |
| 17 | Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком? | |
| 18 | Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя? | |
| 19 | Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному? | |
| 20 | Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке? | |
| 21 | Нравится ли вам постоянно находиться среди людей? | |
| 22 | Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело? | |
| 23 | Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком? | |
| 24 | Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами? | |
| 25 | Любите ли вы участвовать в коллективных развлечениях? | |
| 26 | Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших друзей или знакомых? | |
| 27 | Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей? | |
| 28 | Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты? | |
| 29 | Считаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую компанию? | |
| 30 | Принимали ли вы участие в общественной работе в университете? | |
| 31 | Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей? | |
| 32 | Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими друзьями? | |
| 33 | Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию? | |
| 34 | Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих друзей? | |
| 35 | Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей? | |
| 36 | Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания? | |
| 37 | Верно ли, что у вас много друзей? | |
| 38 | Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих друзей? | |
| 39 | Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми? | |
| 40 | Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих друзей? | |

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ (ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ)

Для количественной обработки данных используйте дешифраторы, в которых поставлены «идеальные ответы», в максимальной степени отражающие коммуникативные и организаторские способности.

Для обработки материалов по определению коммуникативных и организаторских способностей необходимо:

1. Сравнить ваши ответы со значениями дешифраторов (табл. 7 и 9). Количество совпавших ответов позволит вам найти коэффициенты коммуникативных $K_{\text{ком}}$ и организаторских $K_{\text{орг}}$ способностей.

Оценочный коэффициент K коммуникативных и организаторских способностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений (20). При этом удобно использовать простую формулу

$$K = \frac{n}{20},$$

где K – величина оценочного коэффициента;

n – количество совпадающих с дешифратором ответов.

Например, у вас совпало 5 значений из 20 предложенных в дешифраторе № 1 (табл. 7), тогда коэффициент коммуникативных способностей $K_{\text{ком}}$ равен

$$K_{\text{ком}} = \frac{5}{20} = 0,25.$$

Коэффициент организаторских способностей $K_{\text{орг}}$ рассчитывается аналогично.

2. По шкале оценок найдите уровень ваших коммуникативных способностей (табл. 8).

3. По шкале оценок найдите уровень ваших организаторских способностей (табл. 10).

4. Сделайте выводы.

Показатели, полученные по этой методике, могут варьировать от 0 до 1.

Показатели, близкие к единице, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских способностей, близкие же к нулю – о низком уровне.

Таблица 7

Дешифратор коммуникативных способностей

| № п/п | Номер вопроса | Идеальный ответ | № п/п | Номер вопроса | Идеальный ответ | № п/п | Номер вопроса | Идеальный ответ | № п/п | Номер вопроса | Идеальный ответ |
|-------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------------|
| 1 | 1 | + | 6 | 11 | – | 11 | 21 | + | 16 | 31 | – |
| 2 | 3 | – | 7 | 13 | + | 12 | 23 | – | 17 | 33 | + |
| 3 | 5 | + | 8 | 15 | – | 13 | 25 | + | 18 | 35 | – |
| 4 | 7 | – | 9 | 17 | + | 14 | 27 | – | 19 | 37 | + |
| 5 | 9 | + | 10 | 19 | – | 15 | 29 | + | 20 | 39 | – |

Таблица 8

Шкала оценок коммуникативных способностей

| Коэффициент коммуникативных склонностей $K_{\text{ком}}$ | Оценка | Уровень проявления коммуникативных склонностей |
|--|--------|--|
| 0,1 – 0,45 | 1 | Низкий |
| 0,46 – 0,55 | 2 | Ниже среднего |
| 0,56 – 0,65 | 3 | Средний |
| 0,66 – 0,75 | 4 | Высокий |
| 0,76 – 1,0 | 5 | Очень высокий |

Таблица 9

Дешифратор организаторских способностей

| № п/п | Номер вопроса | Идеальный ответ | № п/п | Номер вопроса | Идеальный ответ | № п/п | Номер вопроса | Идеальный ответ | № п/п | Номер вопроса | Идеальный ответ |
|-------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------------|
| 1 | 2 | + | 6 | 12 | – | 11 | 22 | + | 16 | 32 | – |
| 2 | 4 | – | 7 | 14 | + | 12 | 24 | – | 17 | 34 | + |
| 3 | 6 | + | 8 | 16 | – | 13 | 26 | + | 18 | 36 | – |
| 4 | 8 | – | 9 | 18 | + | 14 | 28 | – | 19 | 38 | + |
| 5 | 10 | + | 10 | 20 | – | 15 | 30 | + | 20 | 40 | – |

Шкала оценок организаторских склонностей

| Коэффициент организаторских склонностей $K_{орг}$ | Оценка | Уровень проявления организаторских способностей |
|---|--------|---|
| 0,2 – 0,55 | 1 | Низкий |
| 0,56 – 0,65 | 2 | Ниже среднего |
| 0,66 – 0,7 | 3 | Средний |
| 0,71 – 0,8 | 4 | Высокий |
| 0,81 – 1,0 | 5 | Очень высокий |

Оценочный коэффициент K – это первичная количественная характеристика материалов испытания. Для качественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей K соответствует определенная оценка.

Студенты, получившие оценку «1», характеризуются крайне низким уровнем проявления способностей к коммуникативно-организаторской деятельности.

У лиц, получивших оценку «2», развитие коммуникативных и организаторских способностей находится на уровне ниже среднего. Вы не стремитесь к общению, чувствуете себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитаете проводить время наедине с самим собой, ограничиваете круг своих знакомств, испытываете трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед аудиторией, плохо ориентируетесь перед аудиторией и в незнакомой ситуации, не отстаиваете свое мнение, тяжело переживаете обиды. Проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах Вы предпочитаете не принимать самостоятельные решения.

Для студентов, получивших оценку «3», характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей. Вы обладаете в целом средними показателями, стремитесь к контактам с людьми, не ограничиваете круг своих знакомых, отстаиваете свое мнение, планируете свою работу. Однако «потенциал» этих способностей не отличается высокой устойчивостью. Вы нуждаетесь в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию своих коммуникативных и организаторских способностей.

Лица, получившие оценку «4», относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских способностей. Вы не теряетесь в новой обстановке, быстро находите друзей, постоянно стремитесь расширить круг своих знакомых, заниматься общественной деятельностью, помогать близким, друзьям, проявляете инициативу в общении, с удовольствием принимаете участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это вы делаете не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

И, наконец, те, кто получил оценку «5», обладает очень высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских способностей. Вы испытываете потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремитесь к ней. Для вас характерны быстрая ориентация в трудных ситуациях, непринужденность поведения в новом коллективе. Вы инициативны, предпочитаете в важном деле или создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивать свое мнение и добиваться, чтобы оно было принято друзьями (знакомыми). Вы способны внести оживление в незнакомую компанию, любите организовывать различные игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая вас привлекает. Сами ищите такие дела, которые бы удовлетворяли вашу потребность в коммуникативной и организаторской деятельности.

При интерпретации полученных данных следует помнить, что методика констатирует лишь наличный уровень развития коммуникативных и организаторских способностей в данный период развития личности. Если при выполнении задания обнаруживается не очень высокий уровень развития коммуникативных и организаторских способностей, то это вовсе не означает, что они останутся неизменными в процессе дальнейшего развития личности. При наличии положительной мотивации, целеустремленности и надлежащих условий деятельности данные способности могут развиваться.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое способности?
2. Какие качества человека относятся к общим способностям?
3. Какие качества человека относятся к специальным способностям?
4. К каким способностям относятся коммуникативные и организаторские способности человека?
5. Как рассчитывается оценочный коэффициент К коммуникативных и организаторских способностей?

Практическая работа № 4

ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

ЦЕЛЬ РАБОТЫ: ознакомиться с методикой определения стиля менеджмента.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ. Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. В повседневной работе перед каждым руководителем стоит проблема согласования своих действий с действиями подчиненных.

Успех работы менеджера зависит от очень многих обстоятельств, в частности:

- от содержания задачи и сроков ее решения;
- личности руководителя, особенностей коллектива или характера подчиненного;
- специфики сложившейся ситуации и ряда других факторов.

Вопрос: когда и какой управленческий стиль применять? – является, пожалуй, наиболее сложным в менеджменте. Степень делегирования полномочий, используемые типы власти, забота о человеческих отношениях и о выполнении задачи отражают стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стиль руководства в управлении – это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации.

Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. Существуют различные классификации стилей поведения, наиболее известной является классификация, которая включает в себя три стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный (директивный) стиль руководства

«Эксплуататорский» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания: что, как и когда делать, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Демократический стиль управления

Демократический стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а достижение успеха служит для них вознаграждением.

Либеральный (пассивный) стиль

Либеральный стиль опирается на минимальное вмешательство руководителя в дела подчиненных, демонстрирует отстраненность от решения управленческих задач и в этом смысле является пассивным.

Краткая характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства представлена в табл. 11.

Таблица 11

*Отличительные особенности, характеризующие
каждый стиль руководства*

| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Руководитель | | |
|--|---|--|--|
| | авторитарного (директивного, т.е. обязательного к исполнению) стиля | демократического стиля | либерального (пассивного, или попустительского) стиля |
| 1. Приемы принятия решений | Единолично решает все вопросы | Принимая решение, советуется с коллективом | Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных |
| 2. Способ доведения решения до исполнителей | Приказывает, распоряжается, командует | Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных | Просит, упрощает |
| 3. Приемы принятия ответственности | Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя | Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями | Снимает с себя всякую ответственность |
| 4. Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет, использует в интересах дела | Отдает инициативу в руки подчиненных |
| 5. Отношение к подбору кадров | Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться | Подбирает деловых, грамотных работников | Подбором кадров не занимается |

| | | | |
|---|--|---|--|
| 6. Отношение к недостатку собственных знаний | Все знает и умеет, гипертрофированное самомнение | Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику | Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных |
| 7. Стиль общения | Жестко формальный, не общительный | Дружески настроен, любит общаться | Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение |
| 8. Характер отношений с подчиненными | Диктуется настроением | Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль | Мягко, покладист, иногда легковверен |
| 9. Отношение к дисциплине | Приверженец формальной жесткой дисциплины | Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям | Требует формальной дисциплины, не умея ее соблюдать |
| 10. Отношение к моральному воздействию на подчиненных | Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам | Постоянно использует разные стимулы | Использует поощрение чаще, чем наказание |

ЗАДАНИЕ К ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ. Приведенные ниже фразы (табл. 12) характеризуют различные формы управленческого поведения. Отреагируйте на каждую фразу так, как Вы вероятнее всего действовали, если бы были руководителем рабочей группы или трудового коллектива. Обведите кружочком тот вариант, по которому Вы вероятнее всего действовали бы в предложенной ситуации:

В – всегда; Ч – часто; И – иногда; Р – редко; Н – никогда.

Таблица 12

Перечень утверждений, характеризующих различные формы управленческого поведения

| № п/п | Утверждение | Вариант ответа |
|-------|---|----------------|
| 1 | Вероятнее всего был бы лидером группы | В Ч И Р Н |
| 2 | Решился бы на сверхурочную работу | В Ч И Р Н |
| 3 | Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе | В Ч И Р Н |

| № п/п | Утверждение | Вариант ответа |
|-------|---|----------------|
| 4 | Поддерживал бы и не изменял выбранные ранее способы деятельности | В Ч И Р Н |
| 5 | Разрешил бы члену группы использовать при решении проблем свои способности критически мыслить | В Ч И Р Н |
| 6 | Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы | В Ч И Р Н |
| 7 | Говорил бы как представитель своей группы | В Ч И Р Н |
| 8 | Побуждал бы членов группы к большому старанию | В Ч И Р Н |
| 9 | Испытывал бы свои идеи в группе | В Ч И Р Н |
| 10 | Разрешил бы членам группы работать таким способом, который им представляется наилучшим | В Ч И Р Н |
| 11 | Много работал бы в надежде на повышение | В Ч И Р Н |
| 12 | Терпел бы волокиту и неуверенность | В Ч И Р Н |
| 13 | В присутствии посетителей говорил бы от имени группы | В Ч И Р Н |
| 14 | Хочу поддерживать высокий ритм работы | В Ч И Р Н |
| 15 | Даю работникам возможность работать «с развязанными руками» | В Ч И Р Н |
| 16 | В конфликтных ситуациях в группе действую как посредник | В Ч И Р Н |
| 17 | Утопаю в деталях | В Ч И Р Н |
| 18 | Представляю группу в ее отношениях с внешним миром | В Ч И Р Н |
| 19 | Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий | В Ч И Р Н |
| 20 | Решаю, что делать и как делать | В Ч И Р Н |
| 21 | Побуждал бы к увеличению производства | В Ч И Р Н |
| 22 | Делегировал бы каким-то членам группы полномочия, которые мог бы оставить себе | В Ч И Р Н |
| 23 | Обычно дела идут так, как я предсказывал | В Ч И Р Н |
| 24 | Разрешаю группе выдвигать много инициатив | В Ч И Р Н |
| 25 | Даю членам группы определенные задания | В Ч И Р Н |
| 26 | Хочу вносить изменения | В Ч И Р Н |
| 27 | Прошу членов группы работать интенсивнее | В Ч И Р Н |
| 28 | Доверился бы тому, что члены группы хорошо используют способность критически мыслить | В Ч И Р Н |
| 29 | Составил бы график работы | В Ч И Р Н |
| 30 | Отказался бы объяснять свои действия | В Ч И Р Н |
| 31 | Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на благо | В Ч И Р Н |
| 32 | Разрешаю группе самостоятельно определять свой ритм работы | В Ч И Р Н |
| 33 | Призвал бы группу превзойти достигнутые рекордные показатели | В Ч И Р Н |
| 34 | Действовал бы, не советуясь сначала с группой | В Ч И Р Н |
| 35 | Предполагал бы, что все члены группы соблюдают определенные инструкции и правила | В Ч И Р Н |

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА (ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ)

Для определения стиля управления необходимо выполнить следующие действия:

1. Обведите кружком следующие номера вопросов:

8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 и 35.

2. Напишите цифру «1» перед номерами тех отмеченных вопросов, на которые вы ответили Р – редко или Н – никогда.

3. Напишите также цифру «1» перед номерами тех неотмеченных вопросов, на которые вы ответили В – всегда или Ч – часто.

4. Обведите кружочком цифры «1», стоящие перед следующими вопросами:

3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Подсчитайте число отмеченных кружочком цифр «1». Это количество очков показывает степень вашего акцента на людей.

Акцент на человека (люди) _____

Отметьте это количество очков на стрелке, отражающей акцент на людей (рис. 2).

6. Подсчитайте число неотмеченных цифр «1». Это отражает степень вашего акцента на дело. Также отметьте это количество цифр на стрелке графика (см. рис. 2).

Акцент на дело (задание) _____

7. После выполнения задания постройте график вашего стиля управления.

8. Сделать вывод.

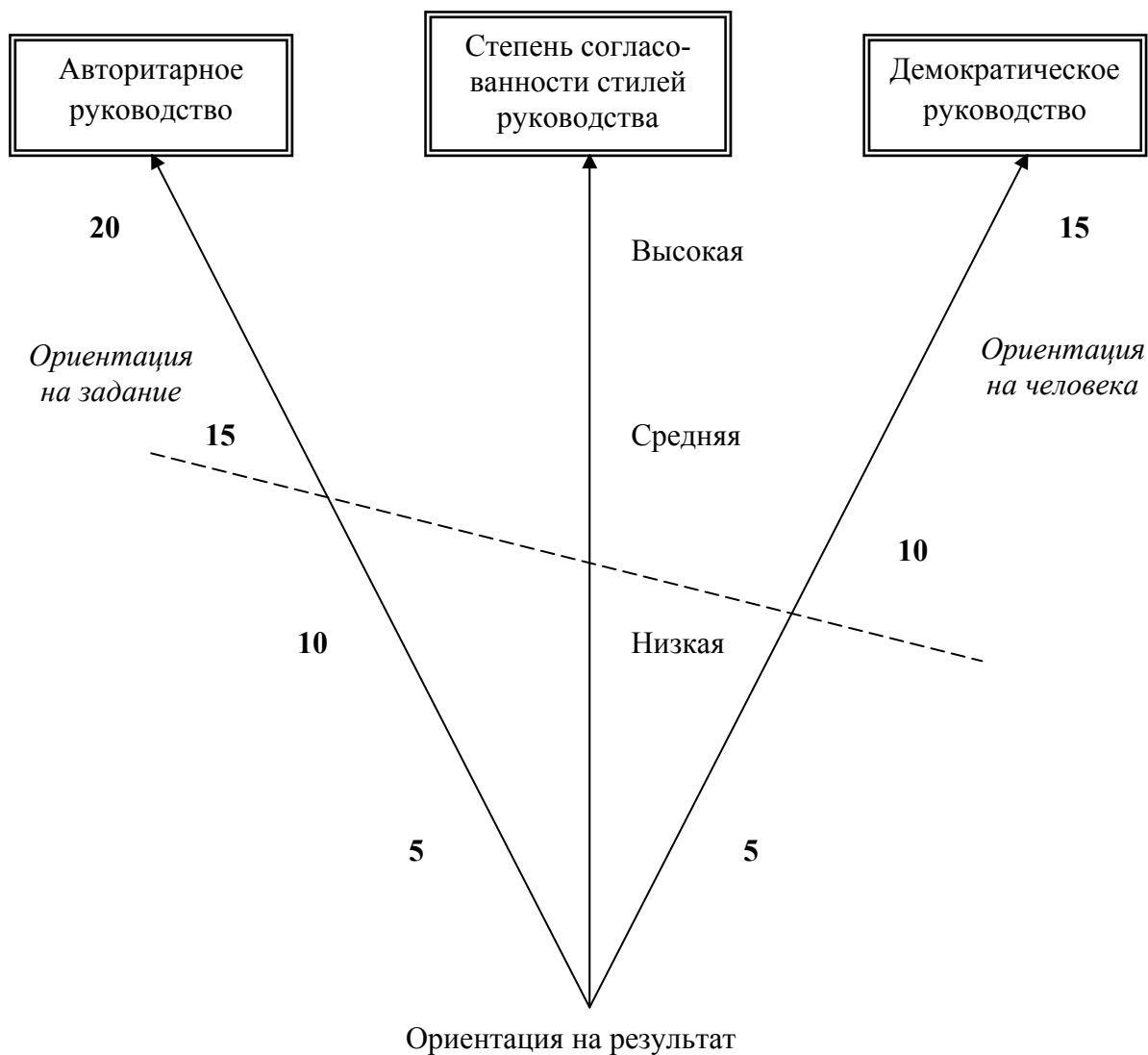


Рис. 2. Пример построения графика согласованности стилей управления

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение термину «стиль руководства».
2. Перечислите основные стили руководства.
3. Какие отличительные особенности характеризуют авторитарный стиль управления?
4. Что отличает демократический стиль управления?
5. Какие характерные черты присущи либеральному стилю руководства?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Виханский, О. С.* Практикум по курсу "Менеджмент" / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; под ред. А. И. Наумова. – М. : Гардарики, 2002. – 288 с. – ISBN 5-82970-033-6.

2. *Казанцев, А. К.* Основы менеджмента. Практикум : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. С. Серова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 544 с. – ISBN 5-16-001286-2.

3. *Казанцев, А. К.* Практический менеджмент : в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Полесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 367 с. – ISBN 5-86225-811-6.

4. *Молочников, Н. Р.* Основы менеджмента. Глоссарий и практикум : учеб. пособие / Н. Р. Молочников. – М. : МОДЭК, 2001. – 96 с. – ISBN 5-89502-207-3.

5. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации : учеб. пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 161 с. – ISBN 5-16001-366-0.

6. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / сост. : Э.А. Уткин и [др.]. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 192 с. – ISBN 5-279-01965-8.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 3 |
| Практическая работа № 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ | 4 |
| Практическая работа № 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА | 13 |
| Практическая работа № 3. ОЦЕНКА КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ..... | 20 |
| Практическая работа № 4. ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА | 27 |
| Библиографический список..... | 33 |

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям

Часть 1

Составители

ЗАХАРОВ Павел Николаевич
ЛАЧИНИНА Татьяна Александровна

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой профессор Ю.Н. Лапыгин

Редактор Р.С. Кузина
Технический редактор Н.В. Тупицына
Корректор Т.В. Климова
Компьютерная верстка Е.Г. Радченко

ЛР № 020275. Подписано в печать 13.03.06.

Формат 60x84/16. Бумага для множит. техники. Гарнитура Таймс.
Печать на ризографе. Усл. печ. л. 2,09. Уч.-изд. л. 2,31. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.