

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»



Огий Оксана Геннадьевна

Самоменеджмент и эффективное руководство

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов,
обучающихся в магистратуре по направлениям «Машиностроение»,
«Технологические машины и оборудование», «Строительство», «Автоматизация
технологических процессов и производств»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»

2022

УДК 316.612:316.464

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и инструментальных методов ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» Настин Ю. Я.

Огий, О. Г.

Самоменеджмент и эффективное руководство: учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов, обучающихся в магистратуре по направлениям «Машиностроение», «Технологические машины и оборудование», «Строительство», «Автоматизация технологических процессов и производств»/ **О.Г. Огий.** – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. - 70 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» от 24.05.2022 протокол №8.

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ от 22.06.2022, протокол № 7.

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2022 г.
© Огий О.Г., 2022 г.

Оглавление

Введение	4
1 Содержание дисциплины	7
2 Методические указания по проведению практических занятий	11
3 Методические указания по выполнению самостоятельной работы	34
3.1 Выполнение заданий по самодиагностике	35
3.2 Практические задания для самостоятельной работы	36
3.3 Контрольная работа	40
4 Методические указания по проведению занятий и освоению дисциплины	41
Библиографический список	45
Заключение	49
Приложение	51

Введение

Дисциплина «Самоменеджмент и эффективное руководство» является дисциплиной базовой части образовательной программы, формирующей у обучающихся готовность к самореализации, использованию творческого потенциала, действиям в нестандартных ситуациях, готовность нести ответственность за принятые решения и работать в команде, готовность создавать команды и руководить коллективом (группами, командами).

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов готовности к планированию и управлению саморазвитием, самореализации, способности создавать и работать в команде (коллективе) и готовности эффективно руководить командой (коллективом).

Задачи изучения дисциплины:

- освоение современных теоретических подходов и технологий самоменеджмента;
- формирование способности к деятельности в команде, коллективе;
- формирование готовности к осуществлению функций руководителя;
- освоение технологий эффективного руководства, включая умение действовать в нестандартных ситуациях, принимать взвешенные решения с учетом последствий и различных видов ответственности, осуществлять самооценку и оценку результативности команды.

В результате освоения дисциплины студент должен *знать*:

- основные подходы к планированию личного развития и самореализации;
- современные технологии самоменеджмента, включая тайм-менеджмент, управление стрессом, принятие эффективных решений и действия в нестандартных ситуациях, самодиагностику, самореализацию и саморазвитие;
- основные теоретические положения о групповых процессах в организациях, культурных, социальных особенностях группового поведения и

толерантного восприятия различий;

- признаки команды, содержание стадий жизненного цикла команды, модели эффективных команд, процесс создания и развития команды;

- типологию и функции лидерства, современные модели лидерства, концепции развития лидерства;

- современные теории стилей и модели руководства, технологии управления результативностью;

уметь:

- определять цели личного развития и планировать его, применять технологии развивающей деятельности;

- проводить анализ использования рабочего времени, планировать рабочий день, неделю и т.д., формулировать, декомпозировать цели и определять приоритеты в работе, использовать матрицы управления временем;

- создавать команды и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

- применять принципы системного мышления, действовать в нестандартных ситуациях и использовать творческий потенциал;

- осуществлять функции руководства коллективом с учетом его социокультурных особенностей;

- разрабатывать и внедрять систему управления результативностью на основе современных моделей эффективности.

владеть:

- навыками самодиагностики;

- методами минимизации потери времени и навыками личной эффективности;

- навыками развития лидерства;

- навыками эффективной коммуникации.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзаменационного тестирования. К экзамену допускаются студенты получившие положительную оценку по результатам практических заданий и самостоятельной работы. Экзамен по дисциплине проводится при условии выполнения заданий всех практических занятий, самостоятельной работы и успешного выполнения контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Экзаменационный тест содержит 30 тестовых вопросов/заданий.

Типовые вопросы/задания экзаменационного тестирования представлены в приложении Б.

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями, указанными в табл. 1.

Таблица 1 – Система и критерии оценивания экзаменационного тестирования

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Дисциплина опирается на универсальные компетенции, общие управленческие знания, умения и навыки обучающихся, полученные на предыдущем уровне образования, при освоении программы бакалавриата или специалитета.

Дисциплина «Самоменеджмент и эффективное руководство» является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности

(самоорганизации, командной работы) в ходе учебной практики, дополняет компетенции, формируемые при освоении дисциплин (модулей), формирующих навыки руководства, принятия решений, стратегического целеполагания.

1 Содержание дисциплины

Содержательно структура дисциплины представлена восемью тематическими блоками (темами):

Тема 1. Научные основы менеджмента: обзор основных концепций

Системный подход к управлению. Процессы и методы управления. Организационное проектирование и ЖЦО. Основы стратегического менеджмента. Управленческие решения и роль руководителя в современной организации. Понятие организационной культуры.

Рекомендуемая литература: [11] [22].

Тема 2. Планирование личного развития

Цели личного развития. Самодиагностика (параметры и методы оценки) и выявление потребности в развитии. Современные подходы к планированию личного развития. Анализ трудовых привычек. Развивающая деятельность. Планирование действий, ответственность и оценка. Парадигма семи навыков личной эффективности С. Кови. Восходящая спираль роста и развития.

Рекомендуемая литература: [2] [3] [7].

Тема 3. Тайм-менеджмент и целеполагание

Понятие тайм-менеджмента. Уровни управления временем. Проблемы организации рабочего дня руководителя. Анализ использования рабочего времени. Основные причины дефицита времени. Планирование в системе тайм-менеджмента. Целеполагание в управлении временем. Делегирование как управление временем. Использование матриц управления временем. Организация рабочего времени. Методы минимизации потери времени.

Рекомендуемая литература: [2] [4] [17] [18].

Тема 4. Управление стрессом

Стрессоры деятельности руководителя. Регуляция эмоционального напряжения. Формирование уверенного поведения. Навыки полноценной жизнедеятельности А. Лазаруса. Модели поведения по Р.Е. Альберти и М.Л. Эммонсу. Позитивные ментальные установки. Стресс и организация времени. Стрессоустойчивость и конфликтоустойчивость. Эмоциональная грамотность по Д. Гоулману.

Рекомендуемая литература: [4] [16] [23].

Тема 5. Творческий подход к решению проблем

Принципы системного мышления. Контурное мышление. Механизмы создания и поддержания ментальных моделей. Продуктивные и ограничивающие ментальные модели. Модель порождающего обучения (Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт). Решение проблем на основе системных закономерностей. Эффективные решения и элементы эффективного процесса принятия решений по Питеру Друкеру. Деятельность в нестандартных ситуациях. Самореализация и использование творческого потенциала.

Рекомендуемая литература: [3] [4] [8] [10] [21].

Тема 6. Формирование и развитие команды

Значение групповых процессов в организации. Поведение членов социальных групп. Цели групп. Особенности групповой деятельности, формирование и развитие социальных групп. Групповая сплоченность и выполнение заданий. Культурные основы группового поведения. Социальные роли в группах. Определение и признаки команды. Модели высокоэффективных команд. Жизненный цикл команды. Лидеры команд. Синергия и принципы творческого сотрудничества. Реализация командного потенциала и эффективность.

Рекомендуемая литература: [1] [4] [9].

Тема 7. Лидерство и руководство

Власть как свойство личности. Вектор власти и вектор авторитета. Локус контроля и подбор лидеров. Лидерство в институциональном контексте. Групповой контекст лидерства. Концепция развития лидерства И. Адизеса. Лидерство, направленное на производительность (Р. Стюарт-Котце). Современные теории стилей управления: транзакционная теория (Д. Бернс, Б. Басс, Г. Ааронс и др.), теория трансформирующегося руководителя (Б. Басс, Д. Бернс, Д. Бож и др.), атрибутивная теория (Т. Конно, С. Грин, Т. Митчелл, Р. Вуд, Д. Илджен и др.), мотивационно-гигиеническая модель (Ф. Херцберг, К. Арджирис, Д. МакКлилланд) и кросс-культурная теория (Г. Хофстед и др.). Развитие коммуникативных навыков и делегирование.

Рекомендуемая литература: [1] [4] [6] [19] [22] [23].

Тема 8. Управление результативностью

Поведенческие аспекты производительности. Процесс непрерывного повышения личной производительности. Модель 4D эффективности. Разработка и внедрение системы управления результативностью. Современные модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью.

Рекомендуемая литература: [3] [4] [13] [14] [15].

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (ЗЕТ) и включает контактную (лекционные и практические занятия, контактная работа в электронной среде) и самостоятельную учебную работу студента; работу, связанную с текущей и промежуточной аттестацией по дисциплине. Форма аттестации по дисциплине: экзамен. Формой текущего контроля студентов заочной формы обучения является контрольная работа.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины по темам и видам учебной работы студента приведено в таблицах 2а, 2б и 3.

Таблица 2а - Трудоёмкость освоения в **очной** форме обучения и структура дисциплины

Тема занятия	Объем учебной работы, ч				
	Контактная работа			СРС	Всего
	Лекции	ПЗ	РЭ		
Тема 1. Научные основы менеджмента: обзор основных концепций	2	-	2	4	8
Тема 2. Планирование личного развития	2	2	2	2	8
Тема 3. Тайм-менеджмент и целеполагание	2	2	2	2	8
Тема 4. Управление стрессом	2	2	2	4	10
Тема 5. Творческий подход к решению проблем	2	2	2	4	10
Тема 6. Формирование и развитие команды	2	2	2	2	8
Тема 7. Лидерство и руководство	2	2	2	4	10
Тема 8. Управление результативностью	2	2	2	4	10
Учебные занятия	16	14	16	26	72
Консультации и контроль	экзамен				36
Итого по дисциплине					108

Таблица 2б - Трудоёмкость освоения в **очно-заочной** форме обучения и структура дисциплины

Тема занятия	Объем учебной работы, ч				
	Контактная работа			СРС	Всего
	Лекции	ПЗ	РЭ		
Тема 1. Научные основы менеджмента: обзор основных концепций	2	-	1	6	8
Тема 2. Планирование личного развития	2	2	1	4	8
Тема 3. Тайм-менеджмент и целеполагание	2	2	1	4	8
Тема 4. Управление стрессом	2	2	1	4	10
Тема 5. Творческий подход к решению проблем	2	2	1	4	10
Тема 6. Формирование и развитие команды	2	2	1	4	8
Тема 7. Лидерство и руководство	2	2	1	4	10
Тема 8. Управление результативностью	2	2	1	4	10
Учебные занятия	16	14	8	34	72
Консультации и контроль	экзамен				36
Итого по дисциплине					108

Таблица 3 - Трудоёмкость освоения в **заочной** форме обучения и структура дисциплины

Тема занятия	Объем учебной работы, ч				
	Контактная работа			СРС	Всего
	Лекции	ПЗ	РЭ		
Тема 1. Научные основы менеджмента: обзор основных концепций	1		0,5	11	12,5
Тема 2. Планирование личного развития	1		0,5	11	12,5
Тема 3. Тайм-менеджмент и целеполагание	1	1	0,5	10	12,5
Тема 4. Управление стрессом	-	1	0,5	11	12,5
Тема 5. Творческий подход к решению проблем	-	1	0,5	11	12,5
Тема 6. Формирование и развитие команды	1	1	0,5	10	12,5
Тема 7. Лидерство и руководство	1	1	0,5	10	11,5
Тема 8. Управление результативностью	1	1	0,5	10,5	12
Учебные занятия	6	6	4	82,5	98,5
Консультации и контроль	экзамен				9,5
Итого по дисциплине					108

ПЗ – практические занятия, СРС – самостоятельная работа студентов, РЭ – контактная работа, посредством электронной образовательной среды

2 Методические указания по проведению практических занятий

Тематический план, виды и трудоёмкость практических занятий представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Трудоёмкость освоения и структура практических занятий

Тема и содержание практического занятия	Очная форма, ч.	Заочная форма, ч.
1 Научные основы менеджмента: обзор основных концепций	-	-
2 Планирование личного развития	2	-
<i>Выполнение практических заданий и анализ практических ситуаций</i>	2	-
3 Тайм-менеджмент и целеполагание	2	1
<i>Практическое задание «Постановка личных целей»</i>	1	1
<i>Практическое задание «Построение личной матрицы управления временем»</i>	1	к/р
4 Управление стрессом	2	1
<i>Задание «Отработка поведения в сложной ситуации»</i>	0,5	к/р
<i>Ситуации для анализа</i>	0,5	0,5
<i>Тест «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций – SACS»</i>	1	0,5
5 Творческий подход к решению проблем	2	1
<i>Практическое задание «Решение проблемы»</i>	0,5	к/р
<i>Анализ проблемной ситуации</i>	1	0,5
<i>Деловая игра «Главный менеджер»</i>	0,5	0,5
6 Формирование и развитие команды	2	1
<i>Групповое обсуждение проблемно-ориентированных вопросов</i>	1	1
<i>Практическое задание «Цели команды»</i>	1	к/р
7 Лидерство и руководство	2	1
<i>Практическое задание «Стиль руководства»</i>	1	1
<i>Практическое задание «Анализ стиля руководства на основе РАЕИ- теории И. Адизеса»</i>	1	к/р
8 Управление результативностью	2	1
<i>Практическое задание «Жизненные цели»</i>	1	1
<i>Практическое задание «Личная карта работы по системе Masch One»</i>	1	к/р

Практические задания выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические подходы и методы на практике для решения практических ситуаций.

Далее приведем примеры практических заданий по каждой теме, где они запланированы:

Тема 2. Планирование личного развития

Практическое задание 1. Перед вами оценочный лист, представленный в виде семантического дифференциала. Выполните следующие процедуры (работайте на отдельном листке).

- а) Оцените себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке дифференциала, поставив соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все полученные точки – и вы получите свой личностный профиль.
- б) Попросите своих коллег оценить вас по этой же процедуре.
- в) Сравните два профиля, и вы получите информацию для размышления.

	6	5	4	3	2	1	
1. Оптимист							Пессимист
2. Внушает доверие							Вызывает недоверие
3. Понятный							Непонятный
4. Тактичный							Бестактный
5. Непринужденный							Скованный
6. Самостоятельный							Несамостоятельный
7. Уверенный в себе							Неуверенный в себе
8. Смелый							Робкий
9. Общительный							Замкнутый
10. Активный							Пассивный
11. Отзывчивый							Равнодушный
12. Доверчивый							Подозрительный
13. Уступчивый							Неуступчивый
14. Альтруист							Эгоист
15. Эрудированный							Ограниченный

Практическое задание 2. Ниже предлагаются 24 утверждения. Решите, относятся ли эти утверждения к вам или нет. Если относятся, отвечайте «да», если не относятся, - «нет» (работайте на отдельном листке).

1. Работая, я устаю.
2. Я не могу сосредоточиться на чем-нибудь одном.
3. Я беспокоюсь по всякому поводу.
4. Когда я что-нибудь делаю, мои руки трясутся.
5. Я часто волнуюсь.
6. Мне нередко снятся кошмары.
7. Я потею даже в холодную погоду.
8. Я все время ощущаю голод.
9. У меня часто болит желудок.
10. Периодами из-за беспокойства я теряю сон.
11. Меня легко вывести из себя.
12. Я чувствительнее, чем другие.
13. Я часто о чем-то беспокоюсь.
14. Как жаль, что я не так счастлив, как другие.
15. Я легко могу заплакать.
16. Когда мне нужно ждать, я нервничаю.
17. Периодами я чувствую таким счастливым, что не могу усидеть на месте.
18. Я сильно пасую перед трудностями.
19. Временами я чувствую свою бесполезность.
20. Я застенчивый человек.
21. Я считаю, что во всем для меня есть трудности.
22. Я всегда напряжен.
23. Временами я чувствую себя разбитым.
24. Я уклоняюсь от трудностей.

Оценка результатов

Если сумма всех «да» не превышает 3, адаптивность высокая; если 3-10

– средняя; свыше 10 – низкая; 20-25 – очень низкая.

Рекомендуемая литература: [2] [4] [3] [7]

Тема 3. Тайм-менеджмент и целеполагание

Задание 1 Вспомните, как минимум, пять событий, которые принесли вам успех за последний месяц.

Вопросы для анализа:

- Сложно ли было вспомнить о самых существенных достижениях за последнее время?
- Какие цели и как давно вы их ставили для того, чтобы добиться успеха в настоящем?
- Что вам дала работа над заданием?

Задание 2

Данное упражнение поможет понять, как вы оцениваете умение ставить собственные цели и соотносить их с целями членов коллектива. Разделите лист бумаги на две части. На одной половине напишите цели, стоящие на данный момент перед вами, как руководителем. На второй половине напротив каждой вашей цели запишите, какие цели могут ставить перед собой сотрудники при достижении обозначенной вами цели. Теперь подумайте, как можно переформулировать вашу цель так, чтобы она не изменила своего содержания, но и учитывала потребности сотрудников.

Анализ:

Сложно ли было найти общую формулировку цели? Почему?
Зачем, по вашему мнению, цель должна содержать и потребности окружающих?

Рекомендуемая литература: [2] [4] [17] [18]

Тема 4. Управление стрессом

Задание «Отработка поведения в сложной ситуации»

Существует два способа поведения в сложной ситуации: 1) бегство (преодоление трудностей внутри личности); 2) коммуникация (преодоление

трудностей в поведении). Время от времени каждый из нас оказывается ущемленным в своих правах. Выбирая бегство, мы не только не повышаем свою компетентность, но и не решаем проблему и получаем массу негативных последствий. Единственным конструктивным выходом из проблемной ситуации является вступление в коммуникацию, действие. Сравните по эффективности три способа поведения в ситуации предъявления требований.

Таблица 5 - Модели поведения людей, действующих неуверенно, уверенно или агрессивно

Неуверенное поведение	Агрессивное поведение	Уверенное поведение
Как действующее лицо		
Ущемляет свои интересы. Испытывает чувство душевной боли и беспокойства. Испытывает чувство неловкости и недовольство собой. Позволяет другим решать за себя. Не достигает желаемой цели	Ущемляет интересы других. Выражает свои чувства, ущемляя чувства других. Решает за других. Достигает желаемой цели, пренебрегая интересами других	Доволен собой. Выражает свои чувства. Испытывает чувство удовлетворения. Может достичь желаемой цели. Делает выбор для себя
Как лицо, по отношению к которому направлено поведение		
Испытывает чувства вины и гнева	Испытывает чувства обиды и унижения	Испытывает чувство удовлетворения

Чтобы лучше понять суть компетентного поведения, проанализируем сначала два крайних варианта поведения – неуверенное и агрессивное.

Ситуации для анализа (заполните пустые строки):

- ✓ Вчера вы приняли квартальный отчет у своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему _____.
- ✓ Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой, поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней

о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите _____.

✓ Полчаса назад, проходя по коридору, вы видели трех сотрудников вашего отдела. Они курили и весело что-то обсуждали. Сейчас вы снова их видите на том же месте, хотя в отделе довольно много срочной работы. Вы подходите к ним и говорите _____.

Ваша инструкция: Постарайтесь как можно более точно представить, как будет вести себя в предложенных ситуациях агрессивный настроенный и стеснительный, неуверенный, застенчивый человек.

Разработайте «сценарий» и «текст роли» для агрессивного и неуверенного человека. Для этого постарайтесь ответить на вопрос: «Что, по-вашему, должен говорить или делать агрессивный (неуверенный) руководитель?» и вспомните знакомого агрессивного или неуверенного человека; опишите его поведение.

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них. К какому типу можно отнести ваше поведение (агрессивное, неуверенное)?

✓ На совещании вы неожиданно осознаете, что ничего не поняли в технических характеристиках предлагаемого продукта. Поскольку решение о заключении договора с поставщиками необходимо принять на сегодняшнем совещании, вам всенепременно надо вникнуть во все подробности. Однако вам неудобно показать себя некомпетентным, но и необдуманную сделку заключать не хочется.

✓ Ваш главный уже несколько раз просил вас в рабочее время сделать для него несложную частную работу. На этот раз вы отказываетесь выполнить его просьбу.

✓ Вы уже довольно долго стоите в очереди на прием к городскому начальству, и сейчас к секретарю подходит незнакомый человек и пытается уговорить ее пропустить его на прием к начальству вне очереди. Вы вмешиваетесь в

разговор и отказываетесь пропустить его.

✓ В комнате ожидания для клиентов двое мужчин лузгают семечки и при этом нецензурно бранятся. Вы требуете прекратить и то, и другое.

✓ Сегодня утром вы забрали в автосервисе свою машину. Через пару кварталов заглох мотор. Вы возвращаетесь в автосалон и добиваетесь возврата денег.

✓ В соседнем помещении один из сотрудников постоянно курит, подходя к окну. Это уже стало у него привычкой, хотя большинство сотрудников не курят. Сегодня табачный дым вам очень мешает работать, у вас разболелась голова. Вы настоятельно просите коллегу прекратить курить сейчас и впредь не курить в рабочем помещении.

✓ В соседнем офисе идет капитальный ремонт. Весь рабочий день вас сопровождает грохот. Сегодня у вас очень напряженный день. Вы звоните в соседний офис и просите их прекратить шуметь.

✓ В магазине на сдачу вам дают рваную купюру в 1000 рублей (для вас это большая сумма). Вы настаиваете на том, чтобы кассир заменил купюру, несмотря на его сопротивление.

✓ Ваш начальник имеет привычку критиковать вашу работу в присутствии ваших подчиненных. Это вас очень задевает, и однажды вы специально идете к нему в кабинет, чтобы он мог критиковать вас наедине.

✓ Вас вызывает к себе начальник и просит на месяц подменить сотрудника, который уходит в отпуск; вы – самый молодой руководитель подразделения. Вы отказываетесь, поскольку у вас совершенно другие профессиональные обязанности.

Продумайте свои слова в каждой из предложенных ситуаций в соответствии со следующими требованиями: будьте спокойны и определенны, не давайте втянуть себя в дискуссию, как минимум три раза повторите свои требования.

Вспомните несколько официальных ситуаций, обладающих следующими признаками:

- ✓ партнеры не знакомы или малознакомы друг с другом;
- ✓ характер их взаимоотношений определен нормами делового общения (нормами поведения), их статусные позиции четко определены;
- ✓ партнеры заинтересованы в развитии отношений друг с другом, они не интересуют друг друга как личности;
- ✓ существуют нормы делового общения, регулирующие взаимоотношения участников ситуации.

Постарайтесь вспомнить именно такие ситуации, в которых когда-либо проявлялась или часто проявляется ваша неуверенность. Отметьте действия партнера, место, время, собственное поведение. Теперь ваша задача как можно более точно воспроизвести в этих ситуациях уверенное поведение – отстоять свои интересы (или права).

Задание 2. Тест «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций – SACS» (С. Хобфолл)

Инструкция: Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях. Для этого на листе ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ – да, совершенно верно). Если утверждение совсем не подходит к вам, тогда поставьте 1 (ответ – нет, это совсем не так):

- 1 – нет, это совсем не так;
- 2 – скорее нет, чем да;
- 3 – затрудняюсь ответить;
- 4 – скорее да, чем нет;
- 5 – да, совершенно верно.

Бланк для ответов:

1		10		19		28		37		46	
2		11		20		29		38		47	
3		12		21		30		39		48	
4		13		22		31		40		49	
5		14		23		32		41		50	
6		15		24		33		42		51	
7		16		25		34		43		52	
8		17		26		35		44		53	
9		18		27		36		45		54	

Вопросы:

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.
2. Вы объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.
3. Вы всегда советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.
4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).
5. Вы полагаетесь на свою интуицию.
6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.
7. Стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.
8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.
9. Решая неприятные проблемы, вы выходите из себя и можете «наломать немало дров».
10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.
11. Вы всегда стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.
12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.
13. Без необходимости вы не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.
14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение,

которое первым пришло вам в голову.

15. Иногда вы предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.

16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим или подстраиваться под других людей (несколько «кривить душой»).

17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.

18. Как правило, препятствия для решения ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.

19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.

20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.

21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.

22. Считаете, что во всех случаях лучше «семь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».

23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.

24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.

25. Вы позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы – крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.

26. Вы считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.

27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.

28. Вам бывает достаточно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.

29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с

другими.

30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.

31. Ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».

32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.

33. В конфликтной ситуации вы убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».

34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).

35. Вам бывает очень выгодно поставить другого человека в неловкое и зависимое положение.

36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».

37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости или в ситуации эмоционального давления сказать «нет».

38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогатит ваш жизненный опыт.

39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает вам в трудных ситуациях.

40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.

41. В сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.

42. По возможности вы предпочитаете избегать решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.

43. Для достижения своих заветных целей не грех и немного полукавить.

44. Вы ищете слабости других людей и используете их со своей выгодой.

45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят вас из себя).
46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.
47. Вы считаете, что совместные усилия с другими принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).
48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.
49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «тише едешь, дальше будешь».
50. Действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.
51. В конфликтных ситуациях предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.
52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.
53. Цель оправдывает средство.
54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивным.

Таблица 6 - Ключ

Субшкала	Номера утверждений
Ассертивные действия	1, 10, 19, 28*, 37, 46*
Вступление в социальный контакт	2, 11, 20, 29, 38, 47
Поиск социальной поддержки	3, 12, 21, 30, 39, 48
Осторожные действия	4, 13, 22, 31, 40, 49
Импульсивные действия	5, 14, 23, 32, 41, 50*
Избегание	6, 15, 24, 33, 42, 51
Непрямые действия	7, 16, 25, 34, 43, 52
Асоциальные действия	8, 17, 26, 35, 44, 53
Агрессивные действия	9, 18, 27, 36, 45, 54

Примечание. Вопросы, отмеченные звездочкой (), подсчитываются в обратном порядке*

Обработка и интерпретация результатов: в соответствии с «ключом» подсчитайте сумму баллов по каждой строке, которая отражает степень

предпочтения той или иной модели поведения в сложной (стрессогенной) ситуации. Опросник содержит девять моделей преодолевающего поведения: ассертивные действия, вступление в социальный контакт, поиск социальной поддержки, осторожные действия, импульсивные действия, избегание, манипуляторные (непрямые) действия, асоциальные действия, агрессивные действия.

Таблица 7 - Показатели стратегий преодолевающего поведения

№	Стратегии преодоления	Модель поведения (действия)	Степень выраженности преодолевающих моделей		
			низкая	средняя	высокая
1.	Активная	Ассертивные действия	6–17	18–22	23–30
2.	Просоциальная	Вступление в социальный контакт	6–21	22–25	26–30
3.	Просоциальная	Поиск социальной поддержки	6–20	21–24	25–30
4.	Пассивная	Осторожные действия	6–17	18–23	24–30
5.	Прямая	Импульсивные действия	6–17	16–19	20–30
6.	Пассивная	Избегание	6–13	14–17	18–30
7.	Непрямая	Манипулятивные действия	6–16	18–23	24–30
8.	Асоциальная	Асоциальные действия	6–14	15–19	20–30
9.	Асоциальная	Агрессивные действия	6–13	14–18	19–30

Анализ результатов проводится на основании сопоставления данных конкретного человека по каждой из субшкал со средними значениями моделей преодоления в исследуемой (профессиональной, возрастной и др.) группе. В результате сравнения индивидуальных и среднегрупповых показателей делается заключение о сходстве или различиях преодолевающего поведения данного индивида относительно исследуемой категории людей.

Для интерпретации индивидуальных особенностей преодолевающего поведения данные конкретного реципиента могут быть сопоставлены с данными, представленными в табл. 7.

Задание 3. Анализ проблемной ситуации

Компания «Consultant Ltd» предоставляет своим клиентам (физическим и юридическим лицам) услуги по анализу мирового валютного рынка Forex в режиме on-line, в том числе обеспечивает торговой системой «Dow DJones

Trade Station», местами VIP. Компания заинтересована в активной и профессиональной торговле в дилинге брокеров (трейдеров), так как она получает комиссионные с каждого лота. Трейдерам отводится очень мало времени на подготовку и реализацию решений. А с ростом числа трейдеров усиливается конкуренция и по времени реализации решения. Это приводит к усилению напряженности внутри дилинга и возникновению стрессовых ситуаций, которые в свою очередь приводят к ошибочным решениям и крупным потерям как для трейдера, так и для компании. Поэтому одной из важных целей является снижение влияния панических настроений трейдеров на подготовку и реализацию решений. Были выявлены причины, оказывающие влияние на появление панических настроений:

- повышенный уровень активности и эмоциональной возбудимости внутри дилинга;
- возникновение напряженной ситуации на индивидуальном финансовом счете менеджера группы;
- устойчивая усталость (дилинг работает с 4.00 до 23.00 ч ежедневно);
- пониженный тонус сознательной активности;
- потеря веры трейдера в своего менеджера (иногда менеджер не может оказать помощь своему трейдеру);
- стечение нескольких перечисленных обстоятельств.

Руководство компании ужесточило условия экзаменов для желающих работать трейдерами. Однако это не принесло значительного улучшения в деятельности трейдеров.

Вопросы. Какое влияние оказывает паника на мыслительную деятельность человека? Какие личностные качества наиболее приемлемы для работы трейдеров? Какие управленческие решения могли бы улучшить устойчивость трейдеров к стрессовым ситуациям?

Рекомендуемая литература: [4] [16] [23]

Тема 5. Творческий подход к решению проблем

Задание 1 Решение проблемы

Процедура принятия решения включает в себя ряд этапов, вы должны:

1. Определить проблему в письменном виде.
2. Рассмотреть ситуацию, в которой возникла проблема.
3. Составить варианты решения проблемы.
4. Выбрать одну альтернативу.
5. Подвергнуть проверке выбранное решение.
6. Составить план реализации принятого решения.
7. Проанализировать – будет ли решена проблема.

На четырех больших листах бумаги напишите заголовки: «Ситуация», «Цель», «Средства» и «Предложения».

Определите, какую проблему вы хотели бы решить. Далее приступайте к анализу ситуации, в которой возникла проблема. При этом соберите информацию от всех вовлеченных в проблему и запишите все мнения на листе с заголовком «Ситуация». После получения полного описания ситуации приступайте к заполнению раздела «Цель», в котором необходимо сформулировать одну либо две (не более) цели. После этого заполните раздел «Средства», в котором надо перечислить все имеющиеся в наличии средства к достижению цели.

Раздел «Предложения» заполняется по правилам техники «мозгового штурма», то есть вы записываете на соответствующем листе любые предложения, подходящие как способ достижения желаемой цели в конкретной ситуации при наличии описанных выше средств. Затем вам необходимо отобрать наиболее приемлемые предложения, которые подлежат дальнейшей обработке.

Далее наметьте план действий. При этом вы можете также распределить роли исполнителей или ответственных за реализацию определенных предложений.

Рекомендуемая литература: [3] [4] [8] [10] [21]

Тема 6. Формирование и развитие команды

Задание 1

Ответьте на следующие вопросы:

✓ Команда задается или создается? Достаточно ли работать в одном коллективе, иметь общую администрацию и общественные организации, чтобы называться командой?

✓ Что делает сотрудников командой? Каковы ее основные признаки?

✓ Чем команда отличается от трудовых коллективов, в чем ее специфика?

✓ Что дает команда ее участникам и требует от них?

✓ Есть ли у команды коллективная деятельность, если учесть, что каждый отвечает за свою сферу деятельности?

✓ Каковы должны быть отношения входящих в команду приятельских групп?

✓ Официальные и неофициальные лидеры в команде: какова их польза и вред? Может ли существовать коллектив «звезд»?

✓ Что наиболее укрепляет команду?

✓ Как проверяется и примеряется прочность команды?

Задание 2. Цели команды

Важным условием продуктивной и приносящей удовлетворение работы команды является ясное представление всех ее членов о том, на достижение каких целей направлена их деятельность.

Вы можете эффективно и гармонично работать вместе лишь в том случае, если стремитесь к общим целям. В то же время не вызывает сомнения, что каждый в своей работе преследует и личные цели. Чем больше человек встречает понимания, тем скорее будет готов сохранять лояльность по

отношению к интересам команды.

Возьмите лист бумаги, разделите его условно на две колонки. Подумайте, что, с вашей точки зрения, является общими целями команды, и выпишите их в левую часть листа. Если вам не удастся сделать это, то данная цель является, очевидно, неясной. Сформулируйте ее в виде вопроса и впишите в правую колонку, так как именно здесь надо собрать все вопросы, относящиеся к целям команды. Что еще вам надо выяснить, чтобы ваше представление о целях стало полным и конкретным?

Когда вы сделаете это, приступайте ко второму шагу: запишите на другой стороне листа свое имя и свои личные цели, которые стремитесь достичь, участвуя в групповой работе. В заключение проанализируйте, каким образом ваши личные цели связаны с целями организации, в которой вы работаете. Ту же самую работу предложите сделать всем членам коллектива с целью создания более полной картины включенности каждого сотрудника в групповую работу.

Рекомендуемая литература: [1] [4] [9]

Тема 7. Лидерство и руководство

Задание «Стиль руководства»

Данное задание призвано помочь проанализировать проблемы, касающиеся руководства. Вы можете составить представление о том, как воспринимает группа ваш стиль руководства и как она на него реагирует. Благодаря этому вам станет легче предъявлять требования к тем или иным конкретным членам группы и поощрять их. Кроме того, вы получите прекрасную возможность объяснить особенности своего стиля руководства и свое отношение к отдельным сотрудникам.

Обычно считают, что руководитель должен понимать каждого члена своей команды, видеть его заботы и потребности, выражать ему одобрение и оказывать помощь. Если команда заходит в тупик и не знает, что делать

дальше, руководитель должен ее спасать. Кроме того, особое положение руководителя определяется еще и тем, что он имеет право принимать решения за всю команду. Реальный руководитель редко полностью соответствует всем этим требованиям. Его часто уважают, но не всегда любят.

Ответьте письменно на следующие вопросы:

✓ Какова стратегия вашего руководства?

✓ Насколько, с вашей точки зрения, управляема ваша команда?

✓ Что вам делать легко, а что трудно?

✓ Как вы обращаетесь с отдельными членами команды? Дает ли такое обращение положительные результаты?

Напишите небольшой отчет от первого лица: «Я как руководитель команды делаю...»

Руководители каждой организации говорят о создании команды, о командной работе и о своей команде, но лишь немногие понимают, как научиться работать в команде или построить эффективную команду. Принадлежность к команде, в более широком смысле, является результатом ощущения себя частью чего-то большего. Во многом это связано с вашим пониманием миссии или задач своей организации.

Вам необходимо понимать разницу между этим всеобщим командным духом и задачей построить цельную, эффективную команду, которая формируется для выполнения конкретной задачи.

Проанализируйте следующие положения и сформулируйте для себя основные задачи для построения команды:

Четкие ожидания: Четко ли вы сформулировали свои ожидания от работы команды и ее результатов? Понимают ли члены команды, для чего она была создана? Демонстрирует ли организация целенаправленное постоянство касательно поддержки команды, предоставляя ей необходимые человеческие ресурсы, время и средства? Получает ли работа команды достаточный приоритет в аспектах времени, обсуждения, внимания и интереса со стороны

руководителя?

Контекст: Понимают ли члены команды, для чего они стали ее участниками? Понимают ли они, как стратегия использования командной работы поможет организации достичь заявленных целей? Могут ли члены команды соотнести ее значимость с выполнением корпоративных задач? Понимает ли команда, какое именно место занимает ее работа во всеобщем контексте целей, принципов, видения и ценностей компании?

Приверженность: Хотят ли члены команды быть ее участниками? Ощущают ли они всю важность миссии своей команды? Стремятся ли они выполнить эту миссию и достичь ожидаемых результатов? Воспринимают ли они свою работу как некую ценность для организации и для собственной карьеры? Ожидают ли члены команды награды за свои достижения? Считают ли они, что смогут развить и усовершенствовать свои навыки во время работы в команде? Ощущают ли они воодушевление и собственную востребованность, участвуя в команде?

Компетентность: Ощущают ли члены команды, что в ее состав входят лишь подходящие для этого сотрудники? Ощущает ли команда, что ее участники обладают необходимыми знаниями, навыками и способностями для того, чтобы работать над вопросами, для которых была сформирована команда? Если нет, имеет ли команда доступ к помощи, которая ей требуется? Чувствуют ли участники команды, что у них есть все необходимые ресурсы, стратегии и поддержка, чтобы выполнить свою миссию?

План: Приняла ли команда определенную для нее сферу ответственности и разработала ли свою собственную миссию, видение и стратегии, необходимые для выполнения данной миссии? Определила ли и озвучила ли команда свои цели, ожидаемые результаты и достижения, сроки и то, как она собирается измерять результаты своей работы и обозначать этапы, которые ей необходимо пройти для выполнения своего задания? Одобряет ли руководящая или другая координирующая группа план, составленный

командой?

Контроль: Обладает ли команда достаточной свободой действий и полномочиями для того, чтобы ощущать ответственность за следование разработанному плану? Насколько далеко могут заходить участники в поиске правильных решений? Обозначены ли ограничения (например, в средствах и времени) в самом начале проекта – до того, как команда столкнется с препятствиями и будет вынуждена переделывать свою работу?

Все ли члены организации понимают необходимость отчетности о проделанной работе? Определила ли организация права и полномочия команды? Право давать рекомендации? Право следовать собственному плану? Оговорена ли процедура контроля – так, чтобы команда и организация постоянно согласовывали между собой цели и направление работы? Поддерживают ли участники команды друг в друге чувство ответственности за соблюдение сроков, выполнение своих задач и достижение результатов? Планирует ли организация увеличить возможность самоуправления среди членов организации?

Сотрудничество: Понимает ли команда принцип действия команды и группы? Понимают ли члены команды этапы развития группы? Эффективно ли члены команды работают вместе, вступая в межличностные отношения? Все ли участники понимают свои роли и обязанности? Роли и обязанности руководителей команды? Регистраторов? Могут ли члены команды сообща подойти к решению проблемы, оптимизации процесса, постановке задачи и измерению прогресса? Взаимодействуют ли между собой участники, чтобы осуществить разработанный план? Разработаны ли командой нормы или правила поведения участников в таких ситуациях как разрешение конфликтов, поиск компромисса и управление совещанием? Использует ли команда подходящую стратегию для осуществления своего плана действий?

Коммуникация: Понятен ли членам команды порядок срочности их заданий? Существует ли для команд установленный способ обратной связи и

получения объективных отзывов о работе? Регулярно ли организация предоставляет важную деловую информацию? До конца ли команды осознают цель своего существования? Общаются ли члены команды между собой честно и без обиняков? Выносят ли они на обсуждение разные точки зрения? Провоцируются и разрешаются ли неизбежные конфликты?

Креативность и новаторство: Действительно ли организация заинтересована в переменах? Ценит ли она творческое мышление, уникальные решения и новые идеи? Награждает ли она людей, которые берут на себя оправданный риск в стремлении сделать какие-либо улучшения? Или она награждает тех, кто приспосабливается и сохраняет свой статус-кво? Предоставляет ли она своим сотрудникам тренинги, возможность обучения, доступ к обучающим книгам и фильмам и научные командировки, необходимые для того, чтобы стимулировать развитие нового типа мышления?

Последствия: Ощущают ли участники ответственность за достижения команды? Получают ли команды поощрение и награду в случае успеха? Ценится и приветствуется ли в организации оправданный риск? Боятся ли члены команды понести наказание? Не проводят ли участники время за раздачей указаний вместо того, чтобы решать проблемы? Разработана ли организацией система поощрений как командных, так и личных достижений? Собирается ли организация разделить возросшую прибыль и доходы с командой и отдельными сотрудниками, внесшими свой вклад в достижение результата?

Координация: Координируется ли работа команд централизованно руководящим органом, который помогает группам получить то, что им необходимо для достижения успеха? Распределены ли приоритеты и ресурсы между отделами? Эффективно ли работают вместе и координируют ли свои действия комплексные и межфункциональные команды? Стремится ли организация ориентироваться на потребителя и на рабочий процесс и отходить

от традиционной практики распределения заданий по отделам?

Изменение корпоративной культуры: Осознает ли компания, что будущая культура организации, основанная на командной работе, сотрудничестве и предоставлении возможностей, отличается от традиционной иерархической структуры, которая, возможно, существует в организации сегодня? Планирует ли организация изменить или находится ли в процессе изменения способов поощрения сотрудников, оценки их работы, найма, развития их способностей, планирования их деятельности, мотивации и управления ими?

Планирует ли организация использовать неудачи как учебный материал и поощрять оправданный риск со стороны сотрудников? Осознает ли организация, что чем больше она сможет изменить собственную атмосферу, чтобы оказать поддержку командам, тем больше она получит взамен от их работы?

Рекомендуемая литература: [1] [4] [6] [19] [22] [23]

Тема 8. Управление результативностью

Задание 1. «Жизненные цели»

Задание выполняется индивидуально.

Изучите приведенный перечень жизненных целей менеджера, дополните его. Установите для себя приоритеты в жизненных целях: с первой (имеющей для вас наибольшую значимость) до последней (наименее значимой для вас).

Жизненные цели:

- карьера;
- высокие личные доходы;
- возможность использовать и развивать свои способности;
- благополучная семейная жизнь;
- интересная, творческая деятельность (работа);

- хорошее здоровье;

Составьте план действий для достижения одной-двух приоритетных для вас жизненных целей с учетом временного фактора (на год, 5, 10, 20 лет).

Для каждой из целей предварительно выделите две группы факторов:

- способствующих достижению цели;
- затрудняющих достижение цели.

Таким образом, проведите своеобразный SWOT-анализ применительно к личным целям. План действий должен включать меры по усилению влияния факторов, способствующих достижению целей, и снижению (или устранению) влияния факторов, препятствующих этому. Результаты оформите в виде таблицы.

Задание 2. Определите реальную ситуацию, в которой бы вам хотелось добиться более плодотворного сотрудничества и синергии. Какие условия необходимы для поддержания синергии? Что вы можете сделать для создания этих условий?

Задание 3. Составьте список препятствий, которые мешают вам чаще применять парадигму «Выиграл/Выиграл». Напишите, что вы можете сделать внутри своего круга влияния для устранения этих препятствий.

Задание 4. Составьте список дел, которые вы могли бы делегировать, и список людей, которым вы могли бы делегировать их исполнение или которых могли бы обучить. Определите и запишите, что необходимо для начала процесса делегирования или обучения.

Рекомендуемая литература: [3] [4] [13] [14] [15]

Система оценивания и критерии выставления оценки практических заданий для практических занятий представлена в табл. 8.

Таблица 8 - Система оценок и критерии оценивания практических заданий

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

3 Методические указания по выполнению самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента является очень важной частью образовательного процесса, которая составляет до 50% трудоемкости освоения курса.

Содержание, трудоемкость и формы СРС представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Трудоёмкость освоения и формы самостоятельной работы студента

Вид (содержание) СРС	Кол-во часов		Форма контроля, аттестации
	очная форма	заочная форма	
Освоение теоретического учебного материала (в т.ч. подготовка к практическим занятиям), выполнение заданий контрольной работы	26	75	Текущий контроль: Опрос Подготовка докладов с презентацией и обсуждение вопросов темы Выполнение заданий самодиагностики и самоанализа Анализ практических ситуаций, решение практических задач
Контрольная работа	-	10	Текущий контроль: Защита контрольной работы
Итого	26	85	

3.1 Выполнение заданий по самодиагностике

Самостоятельные задания самодиагностики используются для оценки качества освоения студентами соответствующих методик самодиагностики и для получения данных об определенных личностных, социальных, управленческих качествах студента, с целью дальнейшего анализа, чтобы перед началом работы над каждым этапом формирования соответствующих компетенций, получить четкое представление о состоянии проблемы, требующей разрешения. Тестирование обучающихся проводится как на практических занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем, так и в ходе самостоятельной работы. Оценивание осуществляется по следующим критериям:

«Отлично» - 90-100% выполненных заданий;

«Хорошо» - 70-90% выполненных заданий;

«Удовлетворительно» -50-70% выполненных заданий;

«Неудовлетворительно» - менее 50 % выполненных заданий.

Типовые тестовые задания самодиагностики представлены в

приложении А.

3.2 Практические задания для самостоятельной работы

Практические задания (анализ практических ситуаций, решение задач) для самостоятельной работы предусматривают самостоятельный анализ проблемных ситуаций и самостоятельное выполнение практических заданий.

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

«Отлично» - 90-100% выполненных заданий;

«Хорошо» - 70-90% выполненных заданий;

«Удовлетворительно» - 50-70% выполненных заданий;

«Неудовлетворительно» - менее 50 % выполненных заданий.

Практические задания для самостоятельной работы:

Задание «Личностные качества и качества лидера»

Проведите анализ некоторых аспектов вашей работы. Используя метод мозгового штурма, запишите ответы на следующие вопросы:

Окружение. Подумайте о том, в какой обстановке вы работаете. Представьте свой рабочий стол или кабинет. Как он выглядит? Что вы видите со своего рабочего места? Какие звуки доносятся до вас? Чем пахнет в помещении? Как вы себя чувствуете, когда сидите за рабочим столом? Какова атмосфера вокруг вас? Вспомните также все места, где вы бываете в свое рабочее время, поразмышляйте о них.

Поведение. Какими делами заполнен ваш день? Сколько времени вы посвящаете размышлениям и планированию? Сколько времени вы тратите на личные беседы и телефонные разговоры, на работу с электронной почтой и прослушивание автоответчика? Сколько времени вы проводите на собраниях, совещаниях и встречах? Насколько продуктивны эти встречи, помогают ли они решать поставленные задачи? Как вы ведете себя на этих встречах – сами выдвигаете идеи или помогаете коллегам вырабатывать их? Сколько человек участвует в совещаниях? Вспомните все, чем вы занимаетесь в течение рабочей недели. Как вы ведете дела? И как это характеризует вас?

Способности. Каковы ваши сильные стороны? Какие умения и навыки определяют ваше поведение? Чем вы предпочитаете заниматься, зная, что это – ваша сильная сторона? Какую работу вы предпочитаете избегать, чувствуя, что вам недостает соответствующих знаний и умений для ее выполнения? Ваша сила в специальных навыках, навыках межличностного общения или в умении вдохновлять окружающих? Как бы вы оценили свои навыки стратегического планирования? Опишите и оцените все те способности и умения, которые вы используете в своей работе.

Ценности и убеждения. Каковы ваши ценности? Какие качества вы цените в себе? Что в жизни для вас важнее всего? Что вы больше всего цените в других – честность, подлинность, старание, работоспособность? Что вы думаете о себе? В чем вы сильны? Какие слабости у вас есть? Что вы за человек? Какие ваши качества помогают вам в работе, поддерживают то, что вы делаете, а какие мешают, подрывают ваши начинания? Как в целом вы оценили бы уровень своей компетентности и свои возможности? Насколько широк круг дел, с которыми справляетесь хорошо, и насколько качественно вы выполняете то, за что беретесь?

Идентичность. Каково ваше социальное происхождение? В какой семье вы росли? Были ли вы единственным ребенком в семье? Кто вы сейчас? Какие роли вы исполняете на работе, дома, в кругу друзей и соседей? К чему вы стремитесь? Кем вы станете в будущем и кем хотели бы стать?

Представьте, что вам уже восемьдесят лет и настала пора оглянуться на прожитые годы. Спросите себя, кем вы стали, что было важного и ценного в вашей жизни. Что вы должны сделать и каким вы должны стать, чтобы вы почувствовали, что реализовали свой потенциал? Что вы оставите после себя? Каким будет ваш неповторимый вклад? Что особенного есть в вашей жизни?

Теперь нарисуйте таблицу и в колонках «плюсы» и «минусы» впишите ответы на следующие вопросы (табл. 10).

Таблица 10 - Анализ факторов работы/деятельности

Основные факторы работы/деятельности	Плюсы	Минусы	Что надо сделать?
Окружение	Что хорошего есть в окружающей меня обстановке? Что работает на меня? Что работает на других людей?	Что в окружающей обстановке раздражает меня? Что работает против меня? Что работает против других?	
Поведение	Что в моем поведении эффективно? Что помогает мне идти к моим целям?	Что в моем поведении неэффективно? Что препятствует мне достигать мои цели?	
Способности	Что я умею делать хорошо? Что я делаю лучше коллег?	Каких знаний, умений, навыков мне не хватает?	
Ценности и убеждения	Какие из моих ценностей укрепляют мой образ «Я» и согласуются с моими целями? Какие убеждения дают мне силу?	Какие ценности противоречат моему образу «Я» и моим целям? Какие убеждения делают меня слабее?	
Идентичность	Что позитивного есть в моем представлении о себе?	Какие элементы моего представления о себе мешают мне? Как я могу обратить их в свою пользу?	

Анализ:

1. Анализируя каждый уровень, обобщите ваши ответы и выявите качества, которые способствуют вашему лидерству.
2. Выявите качества, которые мешают вам быть лидером.
3. Подумайте, каким образом вы можете расширить диапазон ваших сильных сторон и свести к минимуму слабые?
4. Проанализируйте, нет ли несогласованности между уровнями. К примеру, согласовывается ли ваше поведение с вашими ценностями?
5. Что нужно сделать для повышения согласованности между всеми уровнями?

Задание «Эффективное планирование»

Вы - директор по маркетингу одной крупной компании. Начинается ваш обычный рабочий день, и вы, просматривая перечень предстоящих дел, рассчитываете время, которое займет каждое из них.

Вот как выглядит список ваших дел без определения приоритетов.

1. Вам бы хотелось пообедать с генеральным директором (1–1,5 часа).
2. Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2–3 дня).
3. Вам уже давно пора разобрать накопившиеся входящие документы (1–1,5 часа).
4. Вам нужно обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца; его кабинет в конце коридора (4 часа).
5. В адресованной вам корреспонденции содержится несколько вопросов, которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 час).
6. Вам бы хотелось просмотреть профессиональные журналы, скопившиеся у вас на столе (0,5 часа).
7. Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на следующий месяц (2 часа).
8. Ходят слухи, что последняя партия продукта X не прошла контроль качества (0,5 часа).
9. Звонил кто-то из Администрации по контролю за продукцией и качеством и просил, чтобы вы перезвонили ему по поводу продукта X (0,5 часа).
10. На два часа дня назначено заседание совета директоров, но вы не знаете, по какому поводу (1 час).

Используя знания концепции «Матрицы управления временем Стивена Кови», спланируйте эффективно свой день.

3.3 Контрольная работа

С целью контроля качества самостоятельной работы студентов-заочников запланирована *контрольная работа*. Система оценивания и критерии оценки контрольной работы представлены в табл. 11.

Таблица 11 – Система и критерии оценки контрольной работы

	2	3	4	5
Система оценок	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Критерий	«не зачтено»	«зачтено»		
Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи

Задания для контрольной работы студентов заочной формы обучения:

1. Проведите самодиагностику по концепции «20 вредных привычек, мешающих личному развитию» М. Голдсмита.
2. Напишите по 5,6 характерных черт жесткой ментальной модели и системной ментальной модели (концепция системного мышления Джозефа О'Коннора и Иана Макдермотта).
3. Составьте диаграмму PERT для вашего личного процесса курсового проектирования (выполнение и защита курсовой работы).
4. Оцените (с обоснованием) свой стиль руководства (себя как менеджера), используя РАЕИ- теорию И. Адизеса.
5. Составьте свою личную карту стиля и работы по системе Mach One (Робин Стюарт-Котце).
6. Составьте свою личную матрицу управления временем по С. Кови. Для этого начертите матрицу и подсчитайте, какой процент времени вы тратите в каждом квадранте (оцениваемый период - неделя).

4 Методические указания по проведению занятий и освоению дисциплины

Дисциплина «Самоменеджмент и эффективное руководство» призвана сформировать у студентов готовность к самореализации и использованию творческого потенциала на основе технологий самоменеджмента; готовность на основе технологий самоменеджмента действовать в нестандартных ситуациях, на основе теорий руководства и лидерства нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; развить способность на основе теорий руководства и лидерства создавать команды и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения и, наконец, готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные

различия. Формирование вышеназванных компетенций основано не только на знаниях теоретических положений, моделей и принципов, но на овладении техниками тайм-менеджмента, принятия эффективных решений, управления поведением сотрудников в коллективе, командообразования, развития коммуникативных способностей.

Методика преподавания и освоения дисциплины основана на схеме «теоретическое обоснование формирования навыка - самодиагностика – анализ и оценка – тренировка навыка».

Теоретическое обоснование формирования навыка проводится в форме контактной работы на лекционных занятиях и включает знакомство студентов с основными положениями, теориями, концепциями самоменеджмента, командообразования, руководства и лидерства ведущих научных деятелей и всемирно признанных бизнес-тренеров.

Занятия по самодиагностике проводятся как в форме контактной работы на практических занятиях, так и самостоятельно (в форме домашнего задания) и ориентированы не только на ознакомление с соответствующими методиками самодиагностики, но и на получение данных об определенных личностных, социальных, управленческих качествах студента, для целей дальнейшего анализа, чтобы перед началом работы над собой, получить четкое представление о состоянии проблемы, требующей разрешения.

В ходе практикумов студенты развивают (тренируют) необходимые навыки. Практикумы проводятся в форме контактной работы на практических занятиях и в ходе самостоятельной работы студента и включают выполнение практических заданий, анализ практических ситуаций, решение практических задач.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, лежащим в основе каждого из навыков,

стараясь расширять свои знания, развить умения и желания.

Особенности изучения дисциплины при заочной форме обучения в основном определяются меньшими по сравнению с очной формой объемами аудиторных занятий и большими объемами самостоятельной работы студентов. С целью контроля качества самостоятельной работы студентов-заочников запланирована контрольная работа. Цели и задачи дисциплины, требования к уровню освоения содержания дисциплины, содержание разделов дисциплины, учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины при этом такие же, как и при очной форме обучения.

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемой проблемы. На лекциях студенты конспектируют материал, подготовленный преподавателем, т.е. систематизировано, логично излагают материал лекции. Это может выполняться в формах плана-конспекта (развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам, которые нуждаются в пояснении), текстуального конспекта (воспроизведение наиболее важных положений и фактов, приводимых лектором), свободного конспекта (четко и кратко изложенные основные положения в результате осмысливания материала лекции, где могут присутствовать цитаты, тезисы, часть материала может быть представлена схемой, планом).

Для того, чтобы материал практического занятия был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности

или сомнения, обсудить их с преподавателем или на групповом обсуждении в ходе занятия;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

- при работе в группах выполнять не только задания, порученные лично ему, но и вникать в задания, полученные другими членами группы, активно участвовать в групповом обсуждении.

Эффективность лекционных и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

Самостоятельная работа студентов призвана закрепить теоретические знания и практические навыки, полученные студентами на лекциях, в ходе практических занятий и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формированию самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений и формирования практических навыков.

В ходе освоения дисциплины, обучающиеся используют возможности интерактивной коммуникации со всеми участниками и заинтересованными сторонами образовательного процесса, ресурсы и информационные технологии посредством электронной информационной образовательной среды университета и института отраслевой экономики и управления.

Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, к которым обучающимся по образовательной программе обеспечивается доступ (удаленный доступ) является ежегодно обновляемым приложением к рабочим программам дисциплин (рассматривается УМС и утверждается отдельно) и размещается на официальном сайте в разделе «Образовательные программы высшего образования университета» и в ЭИОС.

Библиографический список

Основная литература:

1. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие/ А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский

государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 132 с.: ил. – Режим доступа в ЭБС. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614106>

2. Бобина, Н. В. Самоменеджмент: учебное пособие/ Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова; Сочинский государственный университет. – Сочи: Сочинский государственный университет, 2020. – 184 с.: схем., табл., ил. – Режим доступа в ЭБС. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618131>

3. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности/ Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2009 (ЭБС КГТУ - Электронная библиотека Сбербанка).

4. Самоменеджмент. (Интеллектуальный практикум): учебное пособие/М.Н. Дудин, и др. – Москва: Русайнс, 2017. – 202 с. (ЭБС «Book.ru»)

Дополнительная литература:

6. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2010.

7. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2012.

8. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем/ Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2014.

9. Катценбах Д. Командный подход: Создание высокоэффективной организации. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2013.

10. Севостьянов, Д. А. Обратный самоменеджмент. Монография / Д. А. Севостьянов, И. Э. Толстова; Новосибирский государственный аграрный университет. – Новосибирск: Золотой колос, 2019. – 287 с. – Режим доступа в ЭБС. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=616080>

11. Кафидов, В. В. Современные концепции управления/Modern management concepts: учебник / В. В. Кафидов. – Москва: Креативная экономика, 2020. – 442 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
12. Спивак, В. А. Методология и стратегия самоменеджмента=Methodology and strategy for self-management. Монография / В. А. Спивак. – Москва : Креативная экономика, 2018. – 341 с.: табл., схем., ил. – Режим доступа в ЭБС. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499079>
13. Стюарт-Котце Р. Результативность: секреты эффективного поведения/ Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2012.
14. Боссиди Л. Искусство результативного управления/Ларри Боссиди, Рэм Чаран. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2010.
15. Армстронг М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии/ Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2011.
16. Льюис Дэвид. Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2010.
17. Потапов С. Как управлять временем. - М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2007.
18. Трейси Б. Тайм-менеджмент. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016.
19. Шагиахметова, А. Х. Лидерство: теория, практика и международные стандарты / А. Х. Шагиахметова; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань: Познание (Институт ЭУП), 2012. – 188 с.: ил., табл. – Режим доступа в ЭБС: – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257763>
20. Шалагинова Л.В. Самоменеджмент. Практическое руководство. – СПб: БХВ-Петербург, 2014.
21. Маршалл Голдсмит. Прыгни выше головы! 20 привычек, от

которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2015.

22. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / Э. Х. Шейн. Пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха; под ред. В.А. Спивака. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 335 с.

23. Шишлова Е.Э. Психология управления и лидерства в организации: учебное пособие. – Москва: Изд-во МГИМО, 2016. – 161 с. (ЭБС «Book.ru»).

Учебно-методические пособия:

24. Мнацаканян, А.Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ/ А.Г. Мнацаканян, Ю.Я. Настин, Э.С. Круглова. 2-е изд., дополненное. Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2017 - 22 с.

Рекомендуемые периодические издания и базы данных

Научно-практический журнал «Лидерство и менеджмент». Режим доступа: <https://1economic.ru/journals/lim/archive>

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>

Журнал «Российский журнал Менеджмента». Режим доступа: <https://rjm.spbu.ru/>

Журнал «Управление». Режим доступа: <https://upravlenie.guu.ru/jour/index>

Журнал «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus - <https://www.scopus.com>

Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science - <https://apps.webofknowledge.com>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru/>

Информационный ресурсный центр по научной и практической психологии «ПСИ-ФАКТОР» - <http://psyfactor.org/>

База данных гуманитарно-правового портала «PSYERA» - <http://psyera.ru>

Научная электронная библиотека - www.elibrary.ru

Заключение

Освоение дисциплины «Самоменеджмент и эффективное руководство» является ключом к повышению личной эффективности при сохранении физического и социально-психологического здоровья, повышению результативности вас как действующего или будущего руководителя. Однако, навыки самоменеджмента, командной работы нужно совершенствовать и развивать постоянно. Поэтому в качестве заключения хочется дать несколько установок студентам для дальнейшего развития полученных компетенций.

Если мы хотим что-либо изменить, то начинать надо с себя. И для того, чтобы измениться, мы, прежде всего, должны поменять свое восприятие.

Наше видение проблемы и есть проблема. Чем больше люди заняты поиском быстрого решения (поиск «социального аспирина») и чем больше они концентрируются на внешних проявлениях проблемы, тем в большей степени сам этот подход усугубляет хроническое болезненное состояние.

Не нужно искать набор отдельных психологических приемов или формул. Нужно формировать личный последовательный и интегрированный подход к развитию персональной и межличностной эффективности.

Нужно сосредоточиться на критических зонах своей деятельности, где усилия имеют адекватную отдачу, и применять там свои силы и ресурсы.

Достижения менеджера определяются как степень, в которой он производит высокий уровень результатов в критических зонах своей работы.

При выборе подхода к делу главными ориентирами должны быть эффективность и результаты, а не просто желание стать командой. Лидер редко является главным фактором, определяющим командную эффективность.

В большинстве организаций имеется огромный неиспользованный потенциал эффективности.

Сильная и сбалансированная этика эффективности отличает организации, где эффективные команды – это норма, от организаций, где эффективные команды – редкое исключение.

Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента*Тест «Самооценка личностных качеств»*

Каждый человек имеет свое представление об идеальном наборе наиболее ценных свойств личности. Каково ваше представление об «идеальных чертах» «идеального менеджера» и насколько вы сами близки к вашему идеалу, ответить на эти вопросы поможет этот тест.

Инструкция. Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре равные части, обозначив каждую из них римскими цифрами: I, II, III, IV. Ниже приведены четыре набора слов, характеризующих положительные качества людей. Ваша задача – выделить в каждом наборе качеств те, которые более значимы и ценны в вашем понимании для руководителя и которым вы отдаете предпочтение перед другими. Какие это качества – решать только вам.

Внимательно прочитайте слова первого набора качеств и выпишите в столбик наиболее ценные из них (для вас). Теперь приступайте ко второму набору качеств – и так далее. В итоге вы должны получить четыре набора «идеальных качеств руководителя».

Чтобы создать условия для одинакового понимания качеств всеми желающими протестировать себя, приводим толкование этих качеств.

I. Межличностные отношения, общение:

- Вежливость – соблюдение правил приличия, учтивость.
- Доброжелательность – желание добра людям, готовность содействовать их благополучию.
- Заботливость – мысль или действие, направленное на благополучие людей; попечение, уход.
- Искренность – выражение подлинных чувств; правдивость, откровенность.
- Коллективизм – способность поддерживать общую работу, общие интересы, коллективное начало.
- Обаятельность – способность очаровывать, притягивать к себе.
- Общительность – способность легко входить в общение.
- Обязательность – верность слову, долгу, обещанию.
- Ответственность – необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия.
- Отзывчивость – готовность отозваться на чужие нужды.
- Откровенность – открытость, доступность для людей.

- Приветливость – способность выражать чувство личной симпатии.
- Радужие – сердечное, ласковое отношение, соединенное с гостеприимством, готовностью чем-нибудь услужить.
- Совместимость – умение соединять свои усилия с активностью других при решении общих задач.
- Справедливость – объективная оценка людей в соответствии с истиной.
- Сочувствие – отзывчивое, участливое отношение к переживаниям, несчастью людей.
- Тактичность – чувство меры, создающее умение вести себя в обществе, не задевать достоинства людей.
- Терпимость – умение без вражды относиться к чужому мнению, характеру, привычкам.
- Требовательность – строгость, ожидание от людей выполнения своих обязанностей, долга.
- Чуткость – отзывчивость, сочувствие, способность легко понимать людей.

II. Поведение:

- Активность – проявление заинтересованного отношения к окружающему миру, самому себе, коллективу; энергичные поступки и действия.
- Гордость – чувство собственного достоинства.
- Добродушие – мягкость характера, расположение к людям.
- Добросовестность – честное выполнение своих обязанностей.
- Инициативность – стремление к новым формам деятельности.
- Интеллигентность – высокая культура, образованность, эрудиция.
- Настойчивость – упорство в достижении целей.
- Порядочность – честность, неспособность совершать подлые и антиобщественные поступки.
- Принципиальность – умение придерживаться твердых принципов, убеждений, взглядов на вещи и события.
- Решительность – непреклонность, твердость в поступках, способность быстро принимать решения, преодолевая внутренние колебания.
- Самокритичность – стремление оценивать свое поведение, умение вскрывать свои ошибки и недостатки.
- Самостоятельность – способность осуществлять действия без чужой помощи,

своими силами.

- Смелость – способность принимать и осуществлять свои решения без страха.
- Твердость – умение настоять на своем, не поддаваться давлению, непоколебимость, устойчивость.
- Уверенность – вера в правильность поступков; отсутствие колебаний, сомнений.
- Уравновешенность – ровный, спокойный характер, гармоничное поведение.
- Целеустремленность – наличие ясной цели, стремление ее достичь.
- Честность – прямота, искренность в отношениях и поступках.
- Энергичность – решительность, активность поступков и действий.
- Энтузиазм – сильное воодушевление, душевный подъем.

III. Деятельность:

- Аккуратность – соблюдение порядка во всем, тщательность работы, исполнительность.
- Вдумчивость – глубокое проникновение в суть дела.
- Внимательность – сосредоточенность на выполняемой деятельности.
- Дальновидность – прозорливость, способность предвидеть последствия, прогнозировать будущее.
- Деловитость – знание дела, предприимчивость, толковость.
- Дисциплинированность – привычка к дисциплине, сознание долга перед обществом.
- Исполнительность – старательность, хорошее исполнение заданий.
- Любознательность – пытливость ума, склонность к приобретению новых знаний.
- Мастерство – высокое искусство в какой-либо области.
- Находчивость – способность быстро находить выход из затруднительных ситуаций.
- Понятливость – умение понять смысл; сообразительность.
- Последовательность – умение выполнять задания, действия в строгом порядке, в соответствии с логикой.
- Работоспособность – способность много и продуктивно работать.
- Скорость – стремительность поступков и действий; быстрота.
- Скрупулезность – точность до мелочей, особая тщательность.
- Собранность – сосредоточенность, подтянутость.
- Точность – умение действовать, как задано, в соответствии с образцом.
- Трудолюбие – любовь к труду, общественно-полезной деятельности, требующей напряжения.

- Увлеченность – умение целиком отдаваться какому-либо делу.
- Усидчивость – усердие в том, что требует длительного времени и терпения.

IV. Переживания, чувства:

- Бодрость – ощущение полноты сил, деятельности, энергии.
- Бесстрашие – отсутствие страха, храбрость.
- Веселость – беззаботно-радостное состояние.
- Взволнованность – мера переживания, душевное беспокойство.
- Восторженность – большой подъем чувств, восторг, восхищение.
- Душевность – искреннее дружелюбие, расположение к людям.
- Жалостливость – способность к состраданию.
- Жизнерадостность – постоянство чувства радости, отсутствие уныния.
- Любвеобильность – способность сильно любить.
- Милосердие – готовность помочь, простить из сострадания, человеколюбия.
- Нежность – проявление любви, ласки.
- Оптимистичность – жизнерадостное мироощущение, вера в успех.
- Свободолюбие – любовь и стремление к свободе, независимости.
- Сдержанность – способность удерживать себя от проявлений чувств.
- Сердечность – задушевность, искренность в отношениях.
- Страстность – способность целиком отдаваться делу.
- Стыдливость – способность испытывать чувство стыда.
- Удовлетворенность – ощущение удовольствия от исполнения желаний.
- Хладнокровие – способность сохранять спокойствие и выдержку.
- Чувствительность – легкость возникновения переживаний, чувств; повышенная восприимчивость к воздействиям извне.

Внимательно рассмотрите выписанные вами качества руководителя из первого набора и найдите среди них такие, которыми вы обладаете реально. Отметьте их. Теперь переходите ко второму набору качеств, затем к третьему и четвертому.

Обработка и интерпретация результатов:

Подсчитайте, сколько вы нашли у себя реальных качеств (Р).

Подсчитайте общее количество идеальных качеств, выписанных вами (И).

Вычислите их процентное соотношение по формуле:

$$П = Р / И \times 100 \%$$

Чем ближе ваш результат к единице, тем сильнее у вас развиты управленческие

качества; чем ближе ваш результат к нулю, тем более активная работа по развитию этих качеств вам предстоит.

Тест «Адекватность самооценки»

1) Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- дружелюбие;
- зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- чувство юмора;
- стремление сделать карьеру;
- коммуникабельность;
- потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- независимость.

2) Дайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас.

3) Сравните полученные данные с собственной оценкой.

4) Проанализируйте то, как видят вас окружающие, и как вы оцениваете себя сами.

5) Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

Тест «Мое рабочее время»

Инструкция: С помощью следующей анкеты проанализируйте свой рабочий стиль.

По каждому вопросу отвечайте «да» или «нет», на каждое утверждение - «да, это правда» или «нет, это не правда». Вопросы:

I. Потери времени при постановке цели.

1. Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
2. Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всей организации (предприятия, учреждения)?
3. Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?
4. Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?
5. Руководжу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей?
6. Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?

II. Потери времени при планировании.

1. Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое

для выполнения предстоящих дел?

2. Готов ли я к возможным трудностям при выполнении работы?
3. Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?
4. Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?
5. Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
6. Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

III. Потери времени при выработке решений.

1. Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней?
2. Устанавливаю ли я приоритетность дел в зависимости от их важности?
3. Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?
4. Я трачу очень мало времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения.
5. Я уделяю очень мало внимания (или не уделяю) мелким незначительным делам или частностям.
6. Я отвожу очень мало времени чисто рутинным занятиям.
7. Я не веду слишком долгие частые разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел.

IV. Потери времени из-за плохой организации работы.

1. Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?
2. Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи?
3. Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?
4. Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?
5. Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т. п.)?
6. Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?
7. Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

V. Потери времени в самом начале работы.

1. Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?
2. Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?
3. Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?

4. Прочитываю ли я в начале дня газеты?
5. Требуется ли мне в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?
6. Начинаю ли я каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?
7. Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?
8. Часто ли я откладываю важные дела?
9. Занимаюсь ли трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?
10. Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?

VI. Потери времени при составлении распорядка дня.

1. Знаю ли я свой трудовой ритм и график продуктивности?
2. Знаю ли я, когда я более производителен – утром или вечером?
3. Соответствует ли распорядок моего рабочего дня моему ритму продуктивности?
4. Планирую ли я благоприятное время для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности?
5. Занимаюсь ли я в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами или неважными проблемами?
6. Выбираю ли я материал для чтения с учетом его важности?
7. «Пробегаю» ли я сначала печатную информацию, чтобы схватить главную мысль и потом ближе ознакомиться с важными местами?
8. Заканчиваю ли я телефонный разговор, непосредственную беседу или совещание, если всякое продолжение кажется бесполезным?
9. Проверяю ли я цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени?
10. Проверяю ли я свою корреспонденцию простыми или детализированными набросками?
11. Избегаю ли я заметок, которые могут пригодиться лишь в случае самых невероятных событий?
12. Использую ли я формуляры для рутинной работы?

По наибольшему количеству ответов «нет» определите, в каких сферах вы теряете время.

Тест «Оценка стиля общения с людьми и возможность приспособиться к другим стилям общения»

Инструкция: Выберите из каждой пары качеств то, которое наиболее типично для вас. Пусть ваш выбор будет по возможности спонтанным: не задумывайтесь долго над ответом. Здесь нет неправильных ответов.

Вопросы:

1. Мне нравятся активные действия.
2. Я подхожу к проблемам системно.

3. Я считаю, что бригады более эффективны, чем отдельные люди.
4. Новаторство доставляет мне большое удовольствие.

5. Меня больше интересует будущее, чем прошлое.
6. Мне нравится работать с людьми.

7. Мне нравится присутствовать на хорошо организованных групповых встречах или совещаниях.
8. Крайний срок для меня очень важен.

9. Я не терплю, когда меня критикуют.
10. Я считаю, что новые идеи надо проверять перед применением.

11. Мне нравится, когда взаимодействие с другими людьми меня стимулирует.
12. Я всегда ищу новые возможности.

13. Я хочу ставить свои собственные цели.
14. Когда я что-либо начинаю, я довожу дело до конца.

15. Я, в основном, стараюсь понимать эмоции других людей.
16. Я бросаю вызов окружающим меня людям.

17. Я жду возможности получить реакцию на качество моих действий.
18. Я нахожу, что поэтапный подход очень эффективен.

19. Я думаю, что мне удастся видеть людей «насквозь».
20. Мне нравится творческое разрешение проблем.

21. Я все время экстраполирую проект.
22. Я испытываю сочувствие к нуждам людей.

23. Планирование – ключ к успеху.
24. Меня раздражают долгие раздумья.

25. Я сохраняю спокойствие в стрессовых ситуациях.
26. Я очень ценю накопленный опыт.

27. Я прислушиваюсь к людям.
28. Люди говорят, что я быстро думаю и решаю.

29. Сотрудничество для меня – ключевое слово.
30. Для проверки альтернатив я пользуюсь логическими методами.

31. Я люблю заниматься несколькими проектами одновременно.

32. Я всегда сомневаюсь в себе.
33. Я обучаюсь на практических делах.
34. Мне кажется, что моя голова «управляет» моим сердцем.
35. Я умею предсказывать, как люди могут реагировать на определенные действия.
36. Мне не нравится вникать в детали.
37. Каждому действию должен всегда предшествовать анализ.
38. Я способен оценивать «климат» в группе.
39. У меня есть тенденция начинать дела и не доводить их до конца.
40. Я считаю себя решительным человеком.
41. Я ищу трудные задания.
42. Я полагаюсь на наблюдения и информацию.
43. Я могу открыто выражать свои чувства.
44. Я люблю разрабатывать новые проекты.
45. Мне очень нравится чтение.
46. Я считаю, что могу облегчать другим их действия.
47. Мне нравится заниматься одним делом, а не несколькими одновременно.
48. Мне нравится достигать желаемого.
49. Мне нравится узнавать что-то о других.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты сами говорят за себя.
52. Я использую воображение везде, где возможно.
53. Я начинаю раздражаться, когда мне дают долгие, медленные задания.
54. Моя голова никогда не перестает работать.
55. Ключевые решения надо принимать с осторожностью.
56. Я твердо верю в то, что люди нужны друг другу для доведения дела до конца.
57. Я обычно принимаю решения, не раздумывая над ними долго.
58. Эмоции создают проблемы.
59. Я люблю нравиться людям.
60. Я быстро соображаю, «что к чему».
61. Я проверяю новые идеи на людях.
62. Я верю в научный подход.

63. Мне нравится доводить дело до конца.
64. Хорошие отношения между людьми очень важны.
65. Я импульсивен.
66. Я допускаю, что люди могут быть разными.
67. Общение с людьми важно само по себе.
68. Мне нравится получать интеллектуальную стимуляцию.
69. Я люблю организовывать.
70. Я обычно перепрыгиваю с одного дела на другое.
71. Разговаривать с людьми и работать с ними – творческий акт.
72. Самопроявление для меня – ключевое качество.
73. Мне нравится играть с идеями.
74. Я не люблю даром тратить свое время.
75. Мне нравится делать то, что мне хорошо удается.
76. Я учусь при взаимодействии с другими людьми.
77. Абстракции мне кажутся интересными и доставляющими удовольствие.
78. Я терпелив к деталям.
79. Я люблю короткие заявления «по делу».
80. Я уверен в себе.

Ключ:

Стиль 1 (ДЕ): 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79.

Стиль 2 (ПР): 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78.

Стиль 3 (ЛЮ): 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80.

Стиль 4 (ИД): 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77.

Обработка и интерпретация результатов:

Обведите выбранные вами позиции и подсчитайте их количество по каждому стилю общения в соответствии с ключом. Наибольшее количество баллов по одному из стилей говорит о преобладании у вас именно этого стиля общения (табл. 1).

Таблица 1 - Стили общения

Стиль	Содержание	Характеристики	Приспособление
Действие (ДЕ)	Они говорят о: результатах, целях; качестве работы; производительности; эффективности; ответственности; обратной связи; трудных задачах; переменах; решениях	Они сами: прагматичны; прямолинейны («сразу к делу»); нетерпеливы; решительны; быстры (перескакивают от одной идеи к другой); энергичны	Сначала надо сфокусироваться на результатах, сформулировать свое наилучшее предложение, быть максимально кратким, подчеркивать практичность идей, пользоваться наглядными примерами и пособиями
Процесс (ПР)	Они говорят о: фактах; процедурах; планировании; организации; контроле; проверках, анализе; наблюдении, деталях; доказательствах	Они сами: систематичны («идут шаг за шагом»); логичны; привержены фактам; словоохотливы; неэмоциональны; осторожны; терпеливы	Быть точным, организовывать свои выступления в логическом порядке, охарактеризовать: исходные данные, существующую ситуацию, результат, рекомендации; рассматривать варианты, не торопить собеседника
Люди (Л)	Они говорят о: людях, нуждах; стимулировании; командной работе; общении, чувствах; «командном духе»; взаимопонимании; саморазвитии; сотрудничестве; ценностях, ожиданиях; взаимоотношениях	Они сами: спонтанны; сочувственны; добросердечны; субъективны; эмоциональны; прозорливы; чувствительны	Сначала немного «поболтать» (не приступать сразу к обсуждению, подчеркивать отношение вашего предложения к людям, которых оно касается; проиллюстрировать как подобная идея хорошо показала себя в прошлом, продемонстрировать поддержку уважаемыми людьми
Идея (ИД)	Они говорят о: концепциях; новаторстве; творчестве; возможностях; «великих планах»; новых подходах, способах; совершенствовании; проблемах; потенциале; альтернативах	Они сами: наделены воображением; обаятельны; труднопонимаемы; эгоцентричны; нереалистичны; полны идей; провокационны	Выделить достаточное время для обсуждения; не терять терпение, когда собеседник «уходит в сторону»; постарайтесь привязать тему для обсуждения к более широкой концепции или идее; подчеркнуть уникальность обсуждаемой идеи; акцентировать внимание на будущей ценности

Тест «Способность влиять на окружающих»

Инструкция: Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

Вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих личных переживаний?
4. Быстро ли вы реагируете на неуважительное отношение к себе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои способности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающихся результатов?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменным?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку дома и переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения известных задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник или авторитетный человек не прав?

Обработка и интерпретация результатов:

Поставьте себе за каждое «да», кроме 8-го вопроса, 5 баллов.

Если вы набрали 35–65 баллов, вы обладаете прекрасными предпосылками влияния на окружающих, управления ими, наставления на путь истины, убеждения в своей правоте. Однако вам нужно быть осторожными, чтобы ваша позиция не стала агрессивной, и вы не превратились в фанатика или тирана.

Если вы набрали менее 30 баллов, то это свидетельствует о том, что вам далеко не всегда удастся убедить в своей правоте окружающих, повлиять на них. Видимо, вам предначертана роль ведомого.

Типовые вопросы/задания экзаменационного тестирования

1. Коммуникация – это ...
 - 1) передача информации с целью получения ответа
 - 2) обмен информацией об идеях или переживаниях
 - 3) передача информации от источника во вне
 - 4) воссоздание информационных идей посредством ключевого символа или темы
2. Обратная связь в процессе коммуникации может быть:
 - 1) директивной
 - 2) косвенной
 - 3) отрицательной
 - 4) оценочной
3. Процесс коммуникации у руководителя должен занимать ... процентов работы
 - 1) 90
 - 2) 50
 - 3) 70
 - 4) 80
4. Возможность обратной связи ограничена у ... вида коммуникации
 - 1) межличностного
 - 2) массового
 - 3) внешнего
 - 4) межгруппового
5. Затруднения в приеме и понимании коммуникации, связанные с интерпретацией информацией – это ...
 - 1) семантический барьер
 - 2) эмоциональный барьер
 - 3) отсутствие обратной связи
 - 4) невербальный барьер
6. Сколько процентов коммуникации в среднем остается в памяти у человека?
 - 1) 24
 - 2) 60
 - 3) 70
 - 4) 80
7. Жаргон и сленг относятся к ... барьеру

- 1) языковому
 - 2) культурному
 - 3) различия в статусе
 - 4) личностному
8. Самая простая коммуникационная сеть – это ...
- 1) цепочка
 - 2) паутина
 - 3) круг
 - 4) тент
9. Коммуникация в менеджменте – это ...
- 1) обмен информацией или смыслом информации между двумя или более людьми
 - 2) система связи между организациями
 - 3) система взаимодействия между людьми и организациями
10. Обратная связь, имеющая большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации:
- 1) положительная
 - 2) корреляционная
 - 3) неопределенная
 - 4) отрицательная
11. Основными компонентами модели коммуникации являются:
- 1) объект, субъект, взаимодействие
 - 2) источник, сообщение, канал, получатель
 - 3) объект, субъект, влияние, обратная связь
 - 4) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие
12. Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?
- 1) сторож
 - 2) связной
 - 3) лидер мнения
 - 4) космополит
13. Назовите второй этап обмена информацией между отправителем и получателем:
- 1) зарождение идей
 - 2) декодирование
 - 3) передача

- 4) кодирование
14. Деловые переговоры – это...
- 1) процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором как минимум участвуют две стороны
 - 2) инструмент коллективного принятия решения или координации действий сотрудников
 - 3) процесс обмена информацией
 - 4) ознакомление с фактами производственной проблемы
15. Информационный критерий эффективности межличностной коммуникации – это
- 1) удовлетворенность партнеров по коммуникации
 - 2) доброжелательная атмосфера общения
 - 3) желание сторон продолжать коммуникации
 - 4) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
16. К нейтральным коммуникационным техникам относится:
- 1) игнорирование
 - 2) эгоцентризм
 - 3) поддакивание
 - 4) перефразирование
17. Коммуникационная техника, способствующая возникновению конфликта:
- 1) негативная оценка
 - 2) выспрашивание
 - 3) поддакивание
 - 4) перефразирование
18. К коммуникационным техникам, способствующим пониманию партнера, не относится:
- 1) проговаривание
 - 2) перефразирование
 - 3) развитие идеи
 - 4) поддакивание
19. К восходящей коммуникации не относится:
- 1) предложения по улучшению чего-либо
 - 2) должностные инструкции
 - 3) отчеты о результатах деятельности
 - 4) жалобы

20. Коммуникация – это ...

- 1) первое условие существования всякой организации
- 2) обмен информацией между двумя или более людьми
- 3) область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов
- 4) управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньев

21. Коммуникационный менеджмент – это ...

- 1) деятельность по выявлению и устранению коммуникационных проблем организации
- 2) профессиональная деятельность по управлению коммуникационным процессом
- 3) самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддержанию коммуникаций между организацией и ее общественностью
- 4) выработка набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации

22. Массовая коммуникация – это ...

- 1) процесс распространения информации с помощью технических средств
- 2) руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочием в области принятия решения
- 3) процесс распространения знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм с помощью печати, радио, кинематографа, телевидения на численно большее рассредоточенные аудитория
- 4) совокупность компонентов, обеспечивающих передачу сообщения

23. Результативность коммуникации определяет:

- 1) форма сотрудничества, при которой отдельные участники производственного процесса или группы выполняют различные трудовые операции
- 2) эффективная обратная связь
- 3) стратегическая ориентация организации
- 4) особенности социально-экономических систем

24. Автор наиболее известной модели коммуникации:

- 1) Юрий Лотман
- 2) Маршал Маклюен
- 3) Роман Якобсон
- 4) Безил Бернштейн

25. К личностным барьерам коммуникации относится:

- 1) система ценностей
- 2) невербальные средства коммуникации
- 3) проксемика
- 4) многозначность символов

26. Делегирование – это ...

- 1) синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организация их выполнения
- 2) проект будущей трудовой деятельности на предстоящий временной период
- 3) передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя
- 4) передача управленческой ответственности подчиненным

27. Основные факторы модели мотивации Врума:

- 1) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- 2) сложность и напряженность работы, и уровень вознаграждения
- 3) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- 4) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

28. Главная человеческая потребность в соответствии с теорией мотивации Макклелланда:

- 1) успех
- 2) деньги
- 3) свобода
- 4) безопасность

29. Делегирование полномочий другим руководителям осуществляется для ...

- 1) оптимального решения комплексной задачи
- 2) сохранения «группового» стиля работы
- 3) проверки квалификации рабочих

30. Делегирование – это ...

- 1) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- 2) задание, которое руководитель ежедневно дает своим подчиненным
- 3) передача задачи и части полномочий подчиненному, который добровольно берет на себя ответственность за ее выполнение
- 4) помощь, которую подчиненный оказывает своему руководителю

31. Какая ситуация свойственна процессу делегирования полномочий?
- 1) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
 - 2) передается ответственность нижестоящему руководителю
 - 3) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
 - 4) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность
32. Ступени мотивации по Маслоу:
- 1) потребность развития и признания
 - 2) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности
 - 3) социальная потребность и потребность в защищенности
 - 4) основные потребности
33. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?
- 1) работоспособность
 - 2) прогнозирование человеческого поведения
 - 3) лидерство
 - 4) прогнозирование спроса на продукцию
34. Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:
- 1) «Матрешки»
 - 2) «Цветочка»
 - 3) «Елочки»
 - 4) «Зонтика»
35. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации – это ...
- 1) организация
 - 2) действие
 - 3) координация
 - 4) мотивация
36. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы – это ...
- 1) мотивация по статусу
 - 2) внешняя мотивация
 - 3) мотивация по результату

4) внутренняя мотивация

37. Причина, препятствующая делегированию полномочий:

- 1) подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться
- 2) руководитель может выполнить большой объем работы
- 3) руководитель опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет

38. Делегирование полномочий – это ...

- 1) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- 2) способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- 3) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- 4) разработка планов на перспективу

39. Суть делегирования:

- 1) установление приоритетов
- 2) передача властных полномочий вниз и принятие их менеджером низшего звена
- 3) передача ответственности на более низкий уровень управления
- 4) доверие к своим подчиненным

40. Основное отличие команды от обычной рабочей группы:

- 1) наличие лидера
- 2) размер
- 3) наличие синергетического эффекта
- 4) наличие ролевой структуры.

Локальный электронный методический материал

Оксана Геннадьевна Огий

САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

В авторской редакции

Усл.-изд. л. 2,6 Печ.л 4,3

Издательство федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования

«Калининградский государственный университет»

236022, Калининград, Советский проспект, 1