

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт экономики и менеджмента

Е.М. Каз

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Практикум

Томск
Издательство Томского государственного университета
2021

УДК 005 (075.8)
ББК 65.050.9 (2) 2
К14

Каз Е.М.

К14 Принципы менеджмента : практикум. – Томск : Издательство
Томского государственного университета, 2021. – 46 с.

ISBN 978-5-94621-971-6

Практикум предназначен для закрепления и расширения знаний обучающимися основных теоретических положений курса «Общий менеджмент». Краткое изложение концептуальных положений предваряет серию практических заданий, составляющих основное содержание каждого раздела учебного издания. Особое внимание в нем уделено принципам, научным школам и направлениям менеджмента. Ряд предлагаемых в учебном издании практических заданий направлены на выявление у обучающихся профессиональных качеств, напрямую влияющих на успешность деятельности организации. Практикум соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВО 3++) по экономическим и управленческим специальностям и направлениям. Предназначен для организации и контроля аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Общий менеджмент», обучающихся по специальности 38.04.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление». Может быть полезен слушателям факультетов повышения квалификации, преподавателям, менеджерам и специалистам различных отраслей.

УДК 005 (075.8)
ББК 65.050.9 (2) 2

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент *И.В. Краковецкая*;

канд. экон. наук, доцент *О.Ю. Корнева*

ОДОБРЕН на заседании учебно-методической комиссии Института экономики и менеджмента
18.02.2021 года, протокол № 1.

Председатель учебно-методической комиссии ИЭМ ТГУ, канд. экон. наук, доцент В.В. Маковеева

ISBN 978-5-94621-971-6

© Каз Е.М., 2021
© Томский государственный университет, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Тема 1. Принципы современного менеджмента	5
Тема 2. Менеджмент как система научных школ и направлений	9
Тема 3. Профессиональные качества менеджера	14
Тема 4. Тайм-менеджмент: основные принципы управления временем	23
ЛИТЕРАТУРА	28
Приложение 1	29
Приложение 2	38
Приложение 3	43

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный менеджмент претерпевает значительные изменения. В основе традиционных взглядов на управление лежали такие понятия как «контроль над сотрудниками», «использование правил и процедур», «стремление к стабильности», «создание вертикали управления». Новые подходы к менеджменту предполагают использование творческого потенциала сотрудников, создание атмосферы доверия, открытый доступ к информации, поощрение командного труда, сотрудничества и партнерства, а также адаптацию компании к непредсказуемым изменениям внешней среды.

В учебном издании, которое Вы держите в руках, представлен как теоретический материал, так и прикладные задания. Оно поможет вам закрепить знания, выработанные в рамках традиционного и современных подходов к менеджменту, сформировать навыки решения задач, возникающих в повседневной практике руководства организацией. Последовательно выполняя задания практикума «Принципы менеджмента», вы научитесь пользоваться терминологическим аппаратом курса; выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций; предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты; рационально организовывать свою деятельность, опираясь на методы «тайм-менеджмента». Выполнение заданий требует обращения к учебникам, периодическим изданиям, ресурсам Интернета, которые приведены после каждой темы.

Содержание практикума соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВО 3++) по экономическим и управленческим специальностям и направлениям. Предназначен для организации и контроля аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Общий менеджмент», обучающихся по специальности 38.04.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление». Может быть полезен слушателям факультетов повышения квалификации, преподавателям, менеджерам и специалистам различных отраслей.

Тема 1. ПРИНЦИПЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Мы всегда переоцениваем изменения, которые произойдут в ближайшие два года, и недооцениваем те, которые будут иметь место в ближайшие десять. Не теряйте бдительности и не допускайте бездействия.

Билл Гейтс

Практика современного менеджмента претерпевает значительные изменения под влиянием трансформационных процессов в экономике. Изменения касаются как технологий, ассортимента и качества выпускаемых товаров и услуг, так и способов организации производства. Высокий динамизм является еще одной отличительной особенностью современной экономики. В этих условиях перед менеджерами регулярно остро встает проблема перестройки системы управления, чтобы обеспечивать высокий темп адаптации организации к постоянно и быстро изменяющимся условиям.

Тенденции развития современного менеджмента (в терминах **причина** → **следствие**):

1. Скорость изобретения новых технологий → Инновационный менеджмент (управление нововведениями);
2. Становление и развитие экономики, основанной на знаниях → Обучение становится непрерывным процессом как для менеджеров, так и сотрудников;
3. Появление и развитие информационных и коммуникационных технологий → Развитие сетевого менеджмента, в котором стираются традиционные грани между компаниями;
4. Поколение Y и Z становятся основной частью трудоспособного населения → Изменение системы мотивации в организации (выстраивание индивидуализированной системы мотивации и др.).

Т а б л и ц а 1

Традиционный и современный менеджмент: сравнительные характеристики

Параметры сравнения	Традиционный менеджмент	Современный менеджмент
Период	XIX-XX вв.	XXI в.
Система управления организацией	Централизованное принятие решений	Холакратия, сетевые организации, плоские структуры
Взаимодействие в коллективе	Традиционная субординация	Командное сотрудничество
Главная цель организации	Прибыль в краткосрочной или долгосрочной перспективе	«Гармоничная организация внутри и снаружи» ¹

¹ Адизес И. На пороге управленческой мысли // Harvard Business Review. Россия. 2017. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761>

Параметры сравнения	Традиционный менеджмент	Современный менеджмент
Функции менеджера	Планирование, организация, контроль, координация и стимулирование.	Реакция на изменения и угрозы внешней и внутренней сред; сетевые коммуникации; постоянное повышение конкурентоспособности компании; непрерывное обучение и самообучение; социальная ответственность менеджера; создание положительного имиджа компании
Реакция компании на потребности клиентов/сотрудников	Низкая или вообще отсутствие ответной реакции на потребности клиентов, сотрудников. Деятельность организации обусловлена потребностям производства.	Постоянная обратная связь на требования клиентов и сотрудников
Природа конфликта	Разрушительный, его следует избегать	Естественная часть повседневной деятельности организации

Задание 1. Ответьте на вопросы:

1. Какие тренды влияют на современную экономику и менеджмент?

2. Какие технологии, появившиеся в последнее время, существенно меняют мир и в частности трудовую деятельность?

Задание 2. Перечислите элементы современной системы эффективного управления:

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

Задание 3. Прочитайте статью Р. Мартин, Л. Саймон, У. Дайчик «Компания как экосистема: биология выживания» (Harvard Business Review, Россия) и ответьте на вопросы:

1. Почему продолжительность жизни компаний сокращается?

2. Как менеджер может помочь компании приспособиться к переменам?

Задание 4. Ознакомьтесь с ситуацией и дайте развернутые ответы на вопросы.

В 1972 г. фирмы IBM и Sears занимали первую и шестую позиции, соответственно, в списке 500 лучших компаний США журнала Fortune. В 1983 г. они были названы среди лучших компаний страны. Фактически, по данным исследования 1982 г., IBM была корпорацией № 1.

К 1992 г. у каждой из этих компаний возникли серьезные проблемы. Их убытки в совокупности достигли 32,4 млрд. долл. В результате, обе уже не числились среди 20 лучших по версии журнала Fortune.

С 2018 г. сеть магазинов, принадлежащая компании Sears, начала процедуру банкротства. План по её спасению предусматривал закрытие более 150 магазинов.

К 2020 г. компании IBM и Sears занимали, соответственно, 38 и 172 позиции в рейтинге Fortune. Как это могло произойти? Как менеджеры двух всемирно признанных корпораций допустили утрату своих конкурентных преимуществ?²

Литература

1. Ташмен М., О'Райл Ч. Победить с помощью инноваций. М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 19–76.
2. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2020. С. 15–84.
3. Мартин Р., Саймон Л., Дайчик У. Компания как экосистема: биология выживания» // Harvard Business Review, Россия. 2016. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a17381>).
4. PwC. Будущее рынка труда Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году. 2020. URL www.pwc.ru/workforce2030
5. Адизес И. На пороге управленческой мысли // Harvard Business Review. Россия. 2017. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761>

² Ташмен М., О'Райл Ч. Победить с помощью инноваций. М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 19.

Тема 2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА НАУЧНЫХ ШКОЛ И НАПРАВЛЕНИЙ

У каждого нововведения есть ярые враги, которым хорошо жилось по-старому, и вялые сторонники, которые не уверены, смогут ли они жить по-новому.

Никколо Макиавелли

Менеджмент как научное направление прошел в своем развитии ряд этапов. Каждый представлен определенными научными школами. Стоит отметить, что вновь возникавшие школы управления не просто сменяли друг друга, отрицая все предыдущие знания, а дополняли и развивали его. В результате возникло здание современного менеджмента, в котором используются принципы, методы и инструментарий, формирование которых началось еще в конце XIX в.

Зарождение новой школы менеджмента всякий раз было обусловлено качественными изменениями в производстве товаров и услуг (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Фазы промышленного развития³

Критерии сравнения	Фаза массового производства (начало XX в. (до 30-х гг.))	Фаза массового сбыта 1930–1960 гг.	Постиндустриальная фаза с середины 1960-х гг.
Тип продукции	Выпуск стандартизированной продукции	Выпуск дифференцированной продукции	Выпуск дифференцированной продукции
Уровень конкуренции	Рынок неограничен	Высокий уровень конкуренции	Жесткая конкуренция
Ориентация производства	Критерий – низкая себестоимость	Ориентация на объем продаж	Ситуационный анализ
Фокус внимания	Направлен на внутреннюю организацию компании	Направлен на имидж компании	Направлен на решение стратегических целей Интернационализация предпринимательства Быстрое устаревание основного капитала
Состояние общества	Г. Форд: «Пусть машины будут любого цвета, лишь бы они были черные», т.е. дешевые	Г. Гувер: «Курица в каждой кастрюле и машина в каждом гараже»	П. Друкер: «Наступившие времена – эпоха без закономерностей»

³ Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 342 с.

Классификация школ менеджмента⁴

Школа	Вклад в развитие науки	Представители	Внешняя среда
Классическая школа (школа научного управления)	Научное управление, система контроля, хронометраж, изучение трудовых движений, функции управления, административная теория и т.д.	Г. Гант, Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, А. Файоль и др.	Рост размеров организации, рост объемов рынка товаров, Первая мировая война, депрессия в экономике, постиндустриальная революция
Поведенческая школа (школа человеческих отношений)	Учет особенностей конкретного индивидуума, мотивация труда, профессиональные менеджеры, управление в целом и т.д.	Э. Мэйо, П. Друкер, М. Вебер, А. Маслоу	Вторая мировая война, рост влияния профсоюзов, потребность в подготовленных менеджерах
Школа управленческой науки	Исследование операций, моделирование, теория игр, теория решений и др.	Д. Мак-Грегор, И. Ансофф, Л. Канторович и др.	Рост размеров корпораций, спад производства, развитие военно-промышленного комплекса
Системный подход в управлении	Динамическое окружение, социальная ответственность, организационные изменения, информационные системы и др.	Д. Томпсон, П. Лоренс, В. Оучи, Г. Минцберг и др.	Расширяющаяся (глобальная) экономика, космическое соперничество, высокотехнологичные продукты, рост числа профессий высокой квалификации

Задание 1. На графике (рис. 1) две биполярные шкалы («внешняя среда – внутренняя среда» и «гибкость-контроль») образуют систему координат. Разместите в ней следующих авторов, опираясь на знания об особенностях их концепций:

- | | | | |
|----------------|----------------|---------------|----------------|
| А) Ф.У. Тейлор | Б) М. Вебер | В) А. Файоль | Г) М.П. Фоллет |
| Д) Г. Форд | Е) Э. Мэйо | Ж) Ф. Гилберт | З) Г. Гантт |
| И) Э. Трист | К) Дж. Вудворд | | |

⁴ Переверзев М.П., Шайденок Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 330 с.

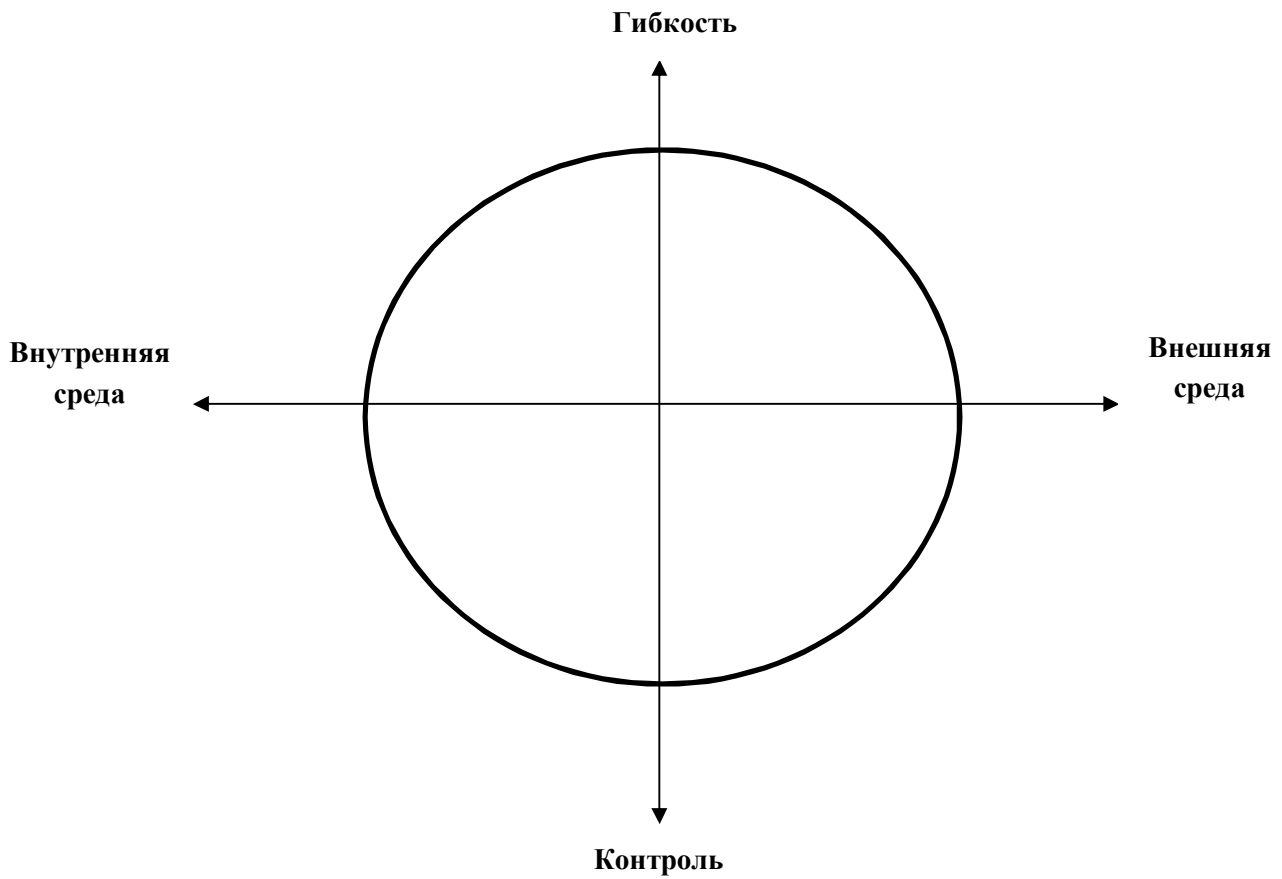


Рис. 1. Структура конкурирующих ценностей

Задание 2. Заполните таблицу:

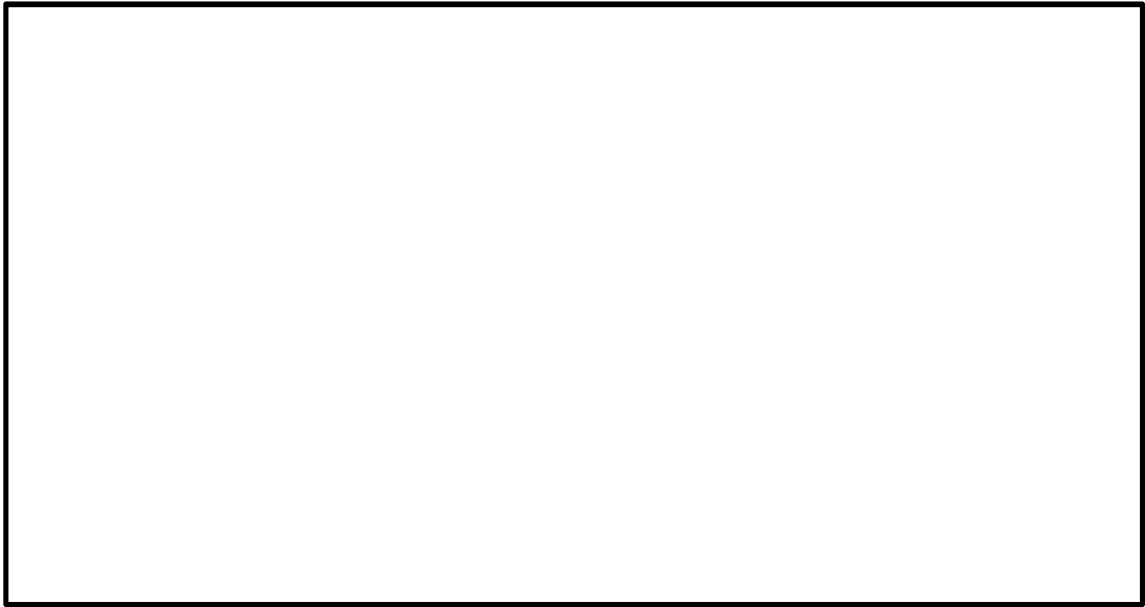
<div style="text-align: right;">Модель</div> <div style="text-align: left;">Характеристики</div>	Рациональных целей	Внутренних процессов	Человеческих отношений	Открытых систем
Основные приверженцы				
Критерии эффективности				
Средства /цели				
Особое внимание				
Роль менеджера				

Задание 3. Сравните отношение к человеку-работнику в концепциях Ф. Тейлора и Э. Мэйо. Сделайте вывод.

Задание 4. Деятельность многих современных компаний основывается на принципах научного менеджмента. Приведите, по крайней мере, один пример практического использования данных принципов.

Задание 5. Напишите название одной из организаций, которую вы хорошо знаете. Затем укажите преимущества и недостатки применения в ней принципов научного управления.

Задание 6. Перечислите авторов классической теории менеджмента. Почему они являются представителями одной школы? В чем теории указанных авторов отличаются? Сходства и различия изобразите в виде схемы, рисунка или таблицы.



Литература

1. Петров А.Н. Менеджмент: в 2 ч. Ч. 1. М.: Юрайт, 2020. С. 46–65.
2. Отварухина Н.С., Веснин В.Р. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. С. 49–56.
3. Тебекин А.В. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. С. 42–48.

Тема 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими.

Публий Сир

Какие навыки руководителя представляют для компаний наибольший интерес? Меняется ли перечень качеств успешного менеджера в условиях нарастания неопределенности и рисков? Ниже приведены те роли, которые, по мнению ряда ведущих исследователей в области управления, должны выполнять успешные руководители.

Генри Минцберг, профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале, исследуя работу менеджеров на протяжении ряда лет, следующим образом представил роли, который должен выполнять эффективный менеджер.

Десять ролей менеджера по Г. Минцбергу⁵:

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, связанные с положением.
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор и подготовку работников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие на совещаниях на стороне, работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)

⁵ Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организации. М.: Эксмо, 2018. 594 с.

Роль	Описание	Характер деятельности
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая требует анализа отдельных факторов для формирования политики организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации. Проведение обзоров, бесед.
Представитель	Передает информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, почтовые отправления, устные выступления, включая передачу информации внешним организациям
Роли по принятию решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений	Составление графиков, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Отвеченный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

И. Адизес, автор общепризнанной концепции жизненного цикла организации, полагает, что «идеального» менеджера не существует. Поэтому, чтобы быть эффективным, ему достаточно хорошо выполнять одну из перечисленных ниже четырех ролей.

Роли менеджера по И. Адизесу⁶

1. **«Производитель результатов»** – отлично знает сферу своей деятельности; трудолюбив; ориентирован на результаты; имеет сильную мотивацию в достижении целей.

2. **«Администратор»** – руководитель, который очень внимателен к деталям, прекрасно управляет временем и своей основной задачей видит контроль процесса труда своих сотрудников. Хорошее администрирование предполагает систематизацию всех процессов и действий, следование шаблону, распорядку.

3. **«Предприниматель»** – руководитель, который не боится идти на риск, умеет анализировать сильные и слабые стороны своей компании, сопоставлять «желаемый образ будущего» (и исходящие из этого цели, планы) с динамикой внешней среды. На основании постоянного анализа происходящего он определяет курс действий, инициирует развитие или изменение бизнес-процессов. В постоянно меняющейся среде он не только производит результат и следит за тем, чтобы другие сотрудники выполняли поставленные перед ними задачи, но и выступает инициатором процессов изменений, помогает организации лучше адаптироваться.

4. **«Интегратор»**. Нередко успешная компания после ухода руководителя быстро теряет свои позиции. Почему? Потому что хороший руководитель стремится создать команду, которая обеспечит преемственность – это и есть главная задача «интегратора». Он организует работу группы, а группа, в свою очередь, отвечает за эффективную долгосрочную деятельность компании, а также обеспечивает бесперебойную текущую работу и стабильность организации в будущем через укрепление связей. Благодаря действиям этого человека конфликты (возникающие под воздействием внешней среды или вызванные различием взглядов и оценок сотрудников) становятся стимулом для внедрения нового, а не разрушают организацию.

Задание 1. Что, по Вашему мнению, включает понятие «руководство»?

Задание 2. Какие личные качества необходимы менеджеру организации, в которой Вы работаете/учитесь? Ответ обоснуйте.

⁶ Адизес. И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Паблишер, 2020. 264 с.

Задание 3. Выступите в роли эксперта. Проранжируйте качества менеджера (наиболее важному качеству присвойте ранг 1, а наименее значимому – 24).

Качества руководителя	Ранг	Качества руководителя	Ранг	Качества руководителя	Ранг
Честолюбие		Готовность к сверхурочной работе		Целеустремленность	
Готовность упорно трудиться		Любопытство		Готовность идти на риск	
Предприимчивость		Понимание других людей		Лидерство	
Проницательность		Математические способности		Способность принимать решения	
Настойчивость		Абстрактное мышление		Аналитические способности	
Способность ясно излагать свои мысли на бумаге		Способность к эффективному администрированию		Способность справляться с неприятными ситуациями	
Воображение		Честность		Непредвзятость	
Способность находить благоприятные возможности		Способность ясно и понятно говорить		Способность быстро приспосабливаться к переменам	

Сравните Ваши результаты с ответами успешных руководителей бизнеса, представленными в книге Д. Адаир. Гуру менеджмента. М.: Изд-во Эксмо, 2004. С. 200. Сделайте вывод.

Задание 4. На рис. 2 «Континуум коллективных решений» изображены две области: использование власти менеджером; степень свободы подчиненных. Левая область схемы соответствует демократическому стилю руководства, а правая – авторитарному. Заполните пропуски в представленной ниже таблице, используя следующие фразы:

- 1 – Менеджер принимает решения и отдает приказы.
- 2 – Менеджер позволяет подчиненным действовать самостоятельно в рамках, которые определены высшим руководством.
- 3 – Менеджер принимает решения и «продает» их подчиненным.
- 4 – Менеджер определяет рамки и предлагает коллективу принять решение.
- 5 – Менеджер выдвигает идеи и предлагает задавать вопросы.
- 6 – Менеджер предлагает пробные решения, которые могут быть изменены.
- 7 – Менеджер ставит проблему, собирает предложения и принимает решение.



Рис. 2. Континуум коллективных решений (Р. Танненбаум и В. Шмидт)

Задание 5. Прочитайте статью Гавришева А. Стилистические приемы: как руководить, используя разные лидерские стили // Harvard Business Review. Россия. 28.07.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/773994>. Распределите представленные в статье стили руководства на схеме (рис. 2). Сделайте вывод.

Задание 6. Опишите организацию с очень низким уровнем взаимного доверия работников. Какие действия менеджеров, по Вашему мнению, могли способствовать этому? Можете ли вы привести примеры компаний, которые соответствуют указанному Вами описанию? Какие выводы на основе данного задания Вы можете сделать?

Задание 7. Ознакомьтесь с кейсом и дайте развернутые ответы на предлагаемые ниже вопросы⁷.

Компания «Business Advice» занимается оказанием консалтинговых услуг уже более 10 лет. Все эти годы руководителем продумывается и совершенствуется стратегия развития компании, корректируется видение и стратегический план развития, проверяются и уточняются документы.

Управленческая команда состоит из трех человек: генеральный директор, директор по продвижению, заместитель директора по работе с клиентами.

Руководитель компании сам проверяет и перепроверяет все документы и договора, очень внимательно и скрупулезно относится к мелочам, ориентирован на четкую структуру и процесс. Подчиненные считают руководителя занудой и знают, что все документы, которые они подготавливают, будут тщательно проверены руководителем и исправлены. Руководитель при этом очень корректно дает обратную связь подчиненным по оформлению документации.

Директором по продвижению компании «Business Advice» является сотрудник, который в своих интересах пробует все возможное, что в его силах. Принимает решение с помощью логических, систематических и последовательных размышлений. Разработал стандарты оформления документации, стандарты обращения с клиентами, с удовольствием подключается к подготовке документации по тендерам. Пунктуальный и дотошный в мелочах. При этом рассчитывает только на свои силы, живет сегодняшним днем, требует похвалы/признания и сам зависим от этого. Использует все возможные ситуации и людей. Активно готов проводить консультации и тренинги, но не готов продвигать своих коллег и консультантов компании «Business Advice».

Заместителем директора по работе с клиентами является сотрудник, для которого характерна высокая ориентация на людей и коллектив, умение урегулировать конфликты и

⁷ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров ; под реда. Е.А. Родионовой. М. : Юрайт, 2019. 279 с.

решать спорные вопросы. Ориентация на сохранение человеческих взаимоотношений и совместную работу. Ставит свои требования на второй план, чтобы все могли получить выгоду. Совместная работа (синергия) важнее, чем соревнование.

В компании работают консультанты высокого уровня профессионализма, однако развития компании не наблюдается уже на протяжении ряда лет.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Охарактеризуйте профиль личности генерального директора, директора по продвижению и заместителя директора по работе с клиентами (по типологии Адизеса РАЕI), заполнив таблицу.

Должность	Модель РАЕI
Генеральный директор	
Директор по продвижению	
Заместитель директора по работе с клиентами	

2. Предположите, какого сотрудника (по модели РАЕI) не хватает в управленческой команде компании для ее активного продвижения. Ответ обоснуйте.

Задание 8. Ознакомьтесь с ситуацией и дайте развернутые ответы на предлагаемые ниже вопросы⁸.

Вы являетесь менеджером по управлению персоналом большого гипермаркета. Руководство магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится ниже.

Должность 1. Заведующий секцией мужской и женской одежды. Менеджер в данной должности несет полную ответственность за поддержание соответствующего ассортимента товаров в секции; должен управлять продажей, координировать работу и обеспечивать развитие подчиненных ему продавцов. Он обязан играть активную роль в выявлении слабых

⁸ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров ; под ред. Е.А. Родионовой. М. : Юрайт, 2019. 279 с.

сторон в работе каждого продавца и помогать ему (ей) в преодолении недостатков. Приблизительно половину своего рабочего времени менеджер проводит в зале секции, работая с покупателями.

Должность 2. Заведующий складом. Менеджер несет полную ответственность за получение прибывающих товаров, их правильное складирование в помещениях склада, а также за своевременную доставку в торговые залы по требованию заведующих секциями. Менеджер должен работать с персоналом, доставляющим товары, так, чтобы обеспечить в этом деле порядок и систематичность. Кроме того, менеджер должен работать с продавцами, чтобы избежать затоваривания на складе.

Соотнесите перечень должностных обязанностей и типологию профессионального типа личности сотрудника по модели РАЕІ И. Адизеса. Предложите свой вариант профессионального профиля личности в соответствии с должностными обязанностями по каждой должности

Задание 9. Используя тест И. Адизеса «РАЕІ» на определение стиля менеджмента, оцените свой стиль управления (Приложение 1). Сделайте выводы.

Задание 10. Используя тест «Профессиональные типы личности», оцените свой стиль управления (прил. 2). Сделайте выводы.

Задание 11. Проведите сравнительный анализ указанных выше методик (задание 9 и 10).

1. Изложите собственное мнение о:

а. Положительных сторонах каждой методики

б. Трудностях, которые у Вас возникли при использовании указанных методик

2. Ответьте на вопрос: как Вы думаете, при массовом использовании указанных методик, какие положительные и отрицательные моменты могут у них проявиться? Обоснуйте свою точку зрения.

Литература

1. Адаир Д. Гуру менеджмента. М.: Эксмо, 2004. С. 25–89.
2. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 122–128.
3. Гавришев А. Стилистические приемы: как руководить, используя разные лидерские стили // Harvard Business Review. Россия. 28.07.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/773994>
4. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организации. М.: Эксмо, 2018. С. 256.
5. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства. К.: София; М.: ИД Гелиос, 2002. С. 75–85.

Тема 4. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Пока Вы не сможете управлять своим временем, Вы не сможете управлять ничем другим.

Питер Друкер

В условиях растущего динамизма окружающей среды актуальным становится овладение как руководителями, так и рядовыми сотрудниками принципами и навыками эффективного управления временем. Комплексный подход к управлению временем персонала позволяет в короткие сроки повысить эффективность деятельности компании.

Управление временем (тайм-менеджмент) – междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности⁹.

Г. Архангельский выделяет следующие принципы эффективности управления собственным временем¹⁰:

1. Качественную систему организации своего времени человек может разработать только сам. Этот принцип свидетельствует о том, что каждый человек, знакомясь с основными методами целеполагания, планирования, контроля, самомотивации, в первую очередь, должен останавливаться на тех, которые подходят лично ему; не вызывают у него чувства отторжения и неуместности.

2. Не стоит поддаваться стереотипу планирования. Существует стереотип, что управление временем – это скрупулезное планирование, письменная фиксация (расписание дня, недели) и четкое следование прописанному. Этот стереотип создает огромный психологический барьер (отторжение) на пути улучшения системы управления личным временем, к тому же является в какой-то степени ложным. Человек понимает, что в повседневной жизни далеко не всё поддается планированию, часто возникают непредвиденные задачи и т.п. В этой связи инструментарий тайм-менеджмента оказывается практически бесполезным. Не стоит рассматривать планирование как самоцель, планирование должно применяться лишь как способ для достижения поставленной цели.

3. Первостепенную роль в управлении собственным временем, а значит и собственной эффективностью, играет изменение мышления. Если человек научился видеть неэффективные процессы и совершенствовать их, он вполне в силах применять имеющиеся технологии или разрабатывать свои. Если ему только дали набор технических приемов, не научив отслеживать эффективность – большой пользы от такого обучения не будет.

4. Всё может быть усовершенствовано. Придерживаясь этого принципа, человек может до бесконечности совершенствовать имеющиеся или разрабатывать собственные способы и методы личной эффективности

⁹ Калинин С. И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. СПб.: Речь, 2006. 371с.

¹⁰ Архангельский Г.А. Организация времени от личной эффективности к развитию фирмы. СПб. : Питер, 2018. 441 с.

Задание 1. Ответьте на вопрос. Зачем лично мне нужен тайм-менеджмент?

Задание 2. Ответьте на вопрос. С какими трудностями управления временем я сталкиваюсь?

Задание 3. Составьте список поглотителей Вашего времени

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Методы (инструменты) тайм-менеджмента

1. Хронометраж
2. Делегирование
3. Матрица Эйзенхауэра
4. Многозадачность
5. Диаграмма Ганта
6. Система управления временем Бенджамина Франклина

Хронометраж – это _____

Задание 4. Определите размер капитала времени, которым вы обладаете.

1	Мой возраст	
2	Примерное время завершения активной деятельности	
3	Мой капитал времени в годах («2» – «1»)	
4	Мой капитал времени в сутках («3» × 365)	
5	Количество часов в сутки, которое трачу на сон (среднее)	
6	Количество активных часов в сутках (24 – «5»)	
7	Мой капитал времени в часах («4» × «6»)	

Техника полного хронометража

Основные этапы:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Задание 5. Используя технику полного хронометража, определите:

1. Количество нерационально использованного времени
2. Коэффициент полезного использования времени
3. Динамику показателей отразите на графике



Делегирование – это _____

Задание 6. Выпишите на лист бумаги перечень дел, которые вы выполняли на протяжении последних двух дней. Проанализируйте, по матрице Эйзенхауэра, каково соотношение дел типа I, II, III, IV. Сделайте вывод.

Матрица Эйзенхауэра

Важные и срочные I	Важные и несрочные II
Неважные и срочные III	Неважные и несрочные IV

Задание 7. Ответьте на вопросы теста (см. прил. 3) и оцените, умеете ли Вы рационально использовать рабочее и личное время? Сделайте выводы.

Литература

1. Архангельский Г.А. Организация времени от личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2018. С. 38–76.

2. Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2019. С. 260–274.
3. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М.: Экономика, 2018. С. 180–195.
4. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. СПб.: Речь, 2006. С. 105–157.
5. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент: Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М.: Хорошая книга, 2019. С. 118–143.
6. Архангельский Г.А., Бехтерев С.В., Лукашенко М.А., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: учеб. пособие. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. С. 56–125.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адаир Д. Гуру менеджмента. М.: Эксмо, 2004. 656 с.
2. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Паблишер, 2020. 264 с.
3. Адизес И. На пороге управленческой мысли // Harvard Business Review. Россия. 2017. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761>
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 342 с.
5. Архангельский Г.А. Организация времени от личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2018. 441 с.
6. Архангельский Г.А., Бехтерев С.В., Лукашенко М.А., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: учеб. пособие. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. 304 с.
7. Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2019. 288 с.
8. Гавришев А. Стилистические приемы: как руководить, используя разные лидерские стили // Harvard Business Review. Россия. 28.07.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/773994>
9. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М.: Экономика, 2018. 232 с.
10. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. СПб.: Речь, 2006. 371 с.
11. Королев В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Магистр, 2019. 619 с.
12. Мартин Р., Саймон Л., Дайчик У. Компания как экосистема: биология выживания» // Harvard Business Review, Россия. 2016. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a17381>
13. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организации. М.: Эксмо, 2018. 594 с.
14. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент: Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М.: Добрая книга, 2019. 256 с.
15. Отварухина Н.С., Веснин В.Р. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 336 с.
16. PwC. Будущее рынка труда Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году. 2020. URL www.pwc.ru/workforce2030
17. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 330 с.
18. Петров А.Н. Менеджмент: в 2 ч. Ч. 1. М.: Юрайт, 2020. 349 с.
19. Ташмен М., О'Райл Ч. Победить с помощью инноваций. М.: Альпина паблишер, 2013. 289 с.
20. Тебекин А.В. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 384 с.
21. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства. К.: София; М.: ИД Гелиос, 2002. 240 с.
22. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2020. 202 с.

Тест И. Адизеса на определение стиля менеджмента ¹¹

Определите свой стиль управления, выбрав один наиболее подходящий ответ для каждого из утверждений:

1. Я умею эффективно ставить и решать задачи. Я не останавливаюсь на разговорах, а действую. Свои усилия я направляю на то, чтобы воплотить задуманное в жизнь.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

2. Я серьезен и люблю порядок во всем. Люди считают меня излишне требовательным, поскольку я не упускаю ни одной мелочи.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

3. Я считаю себя творческой личностью. Я не терплю однообразия. Мне нравится генерировать новые идеи и инициировать новые проекты.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

4. Я склонен к риску. Мне нравится бросать самому себе вызов и участвовать в рискованных бизнес-проектах.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

¹¹ Адизес И. Тест PAEI. URL: https://adizes.me/paei_test/

5. Я предпочитаю методичный подход к делам. Мне нравится поддерживать порядок и дисциплину.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

6. Мне нравится делать ту работу, которая не требует взаимодействия и общения с коллегами.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

7. Мне легко устанавливать контакт с другими людьми. Я общителен. Мне легко понять нужды других.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

8. Я стараюсь распределить рабочую нагрузку между сотрудниками (коллегами), предоставляя им задачи умеренной сложности.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

9. Все свое внимание я фокусирую на том, как выполнить текущую задачу или обязанность.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

10. Все свое внимание я фокусирую на том, «почему что-то должно быть сделано» или «когда что-то будет сделано».

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

11. От других я отличаюсь дальновидностью. Меня интересуют те задачи, которые могут возникнуть в будущем.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

12. Я обращаю внимание на то, «кто» будет выполнять ту или иную задачу, сможет ли этот человек ее реализовать.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

13. Мои симпатии и поддержка на стороне тех коллег, которые ценят новые идеи, новые задачи или проекты.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

14. Мои симпатии и поддержка на стороне тех коллег, которые интересуются текущими задачами и демонстрируют готовность их решать.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

15. Мои симпатии и поддержка на стороне тех коллег, которые поддерживают мои требования и которые выражают согласие со мной.

- А. Очень часто
- Б. Часто

- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

16. Мои симпатии и поддержка на стороне тех коллег, которые информируют меня о том, что происходит в организации.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

17. Я – трудоголик. Я трачу на работу время, которое мог бы провести с семьей или потратить на отдых.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

18. Я не выношу халтуры. Меня часто раздражает то, каким образом мои коллеги выполняют задания.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

19. Я терпеть не могу ошибок. Не прощаю их ни себе, ни своим коллегам.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

20. Я часто ощущаю себя непонятым. Мои коллеги неправильно трактуют то, что я им говорю.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

21. Я очень медлительный. Но когда добиваюсь цели, уверен в том, что работа выполнена безупречно.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

22. Я действую быстро. Одновременно хватаюсь за множество дел и проектов.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

23. Я смотрю на ситуации и проблемы узко и локально.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

24. Я смотрю на ситуации и проблемы широко и глобально.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

25. В своей работе я считаю более важным процесс.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

26. В своей работе я считаю более важным результат.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

27. Я предпочитаю выполнять неструктурированные задачи.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

28. Я предпочитаю выполнять структурированные задачи.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

29. Когда меня провоцируют или когда я теряю самообладание, я становлюсь диктатором.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

30. Когда я оказываюсь в конфликтной ситуации, я замолкаю и делаю шаг назад.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

31. Когда я оказываюсь в конфликтной ситуации, я атакую.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

32. В конфликтной ситуации я адаптирую своё поведение к поведению того, кто доминирует.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

33. Я чту авторитетов. В конфликтной ситуации я адаптирую своё поведение к поведению того, кто доминирует.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

34. Меня интересует то, что происходит именно сейчас, в настоящем.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

35. Я часто оглядываюсь назад, на то, что уже сделано.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

36. На что направлено мое внимание – на прошлое, настоящее или будущее – зависит от предмета дискуссии.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

37. Когда возникает проблема, я бросаюсь ее разрешать сию секунду.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

38. Когда возникает проблема, я не спешу ее разрешать, лучше, «подумаю об этом завтра».

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

39. Когда возникает проблема, я расстроен. А все потому, что она не была решена «вчера».

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

40. Прежде, чем решить проблему, я ищу подходящее для этого время.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

41. Я не люблю изменений, они мешают работать.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

42. Я склонен стопорить изменения (сознательно или бессознательно).

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

43. Я – тот, кто инициирует изменения.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

44. Я думаю, что изменения должны подождать. Сейчас неподходящее время для изменений.

- А. Очень часто
- Б. Часто
- В. Иногда
- Г. Редко
- Д. Никогда

45. Когда я решаю проблемы, я предрасположен к действиям больше, чем к размышлениям и анализу.

А. Очень часто

Б. Часто

В. Иногда

Г. Редко

Д. Никогда

46. Когда я решаю проблемы, я фокусируюсь на сборе, проверке и анализе данных. Я люблю подсчеты и цифры.

А. Очень часто

Б. Часто

В. Иногда

Г. Редко

Д. Никогда

47. Когда я решаю проблемы, я в основном фокусируюсь на новых идеях, которые я озвучиваю своим коллегам.

А. Очень часто

Б. Часто

В. Иногда

Г. Редко

Д. Никогда

48. Когда я решаю проблемы, я обращаю внимание на точку зрения и мнение своих коллег.

А. Очень часто

Б. Часто

В. Иногда

Г. Редко

Д. Никогда

Определение стиля управления с помощью самооценки¹²

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей управления.

1. При работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказывать что-либо.

9. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться с моими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я сделаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

¹² Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. С. 323–326.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстраиваться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное, достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным

44. Работу с людьми я представляю как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их надо постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего

Анализ результатов тестирования

Степень выраженности стилей управления (авторитарного, либерального, демократического) определяется путем подсчета суммы в соответствии с ключом к тест-опроснику.

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0–7), средняя (8–13), высокая (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Социально-психологическая характеристика индивидуальных стилей управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
	Авторитарный
0–7	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
8–13	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей
14–20	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением
Либеральный	
0–7	Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность
8–13	Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14–20	Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство
Демократический	
0–7	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
8–13	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
14–20	Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу

Тест «Умение рационально использовать рабочее и личное время»¹³

Данный тест направлен на оценку рациональности использования рабочего и личного времени. Ответьте на вопросы теста, подсчитайте баллы и сверьте полученный результат с ключом (в конце теста).

1. Справляетесь ли Вы с поставленными задачами в установленное время?

а) да (1); б) нет (0).

2. Перепоручаете ли Вы в достаточном объеме дела, в том числе и срочные?

а) да (0); б) нет (1).

3. Собираете ли Вы в единый блок небольшие дела, телефонные разговоры и т.д. для экономии времени?

а) да (1); б) нет (0).

4. Используете ли Вы другие возможности рационализации и разгрузки, нежели Ваши друзья, коллеги, подчиненные?

а) да (1); б) нет (0).

5. Часто ли ведете борьбу с «поглотителями времени»?

а) да (1); б) нет (0).

6. Сравниваете ли Вы запланированные цели с достигнутыми?

а) да (1); б) нет (0).

7. Часто ли Вы корректируете свои цели, задачи, если они отклонились по времени или по каким-то другим причинам?

а) да (0); б) нет (1).

8. Осуществляете ли Вы контроль результатов?

а) да (1); б) нет (0).

9. Ведете ли Вы письменную постановку целей?

а) да (1); б) нет (0).

10. Часто ли Вам приходится переносить дела на следующий день?

а) да (0); б) нет (1).

¹³ Резник С.Д., Бондаренко В.В., Соколов С.Н. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации. Практикум. 2008. С. 69. URL: http://www.srines.com/book_1393.html

11. Часто ли Вы задаете себе такой вопрос: «Чему я научился сегодня?»

а) да (1); б) нет (0).

12. Удастся ли Вам каждый день записывать или обрабатывать свои мысли, идеи?

а) да (1); б) нет (0).

13. При решении определенных задач, целей, приближаетесь ли Вы к главной цели?

а) да (1); б) нет (0).

14. Оцениваете ли Вы свои результаты каждый день?

а) да (1); б) нет (0).

15. Как Вы считаете, контроль результатов является одним из важнейших компонентов эффективного использования рабочего и личного времени?

а) да (1); б) нет (0).

16. Простановка целей обязательна для эффективного использования личного и рабочего времени?

а) да (1); б) нет (0).

17. Стремитесь ли Вы обычно сделать все сразу?

а) да (0); б) нет (1).

18. Возникает ли у Вас желание переложить свою вину на кого-либо при неисполнении определенной задачи?

а) да (0); б) нет (1).

19. При выполнении каких-либо задач Вы часто отвлекаетесь?

а) да (0); б) нет (1).

20. Разделяете ли Вы все ваши дела на срочные и несрочные?

а) да (1); б) нет (0).

21. При невыполнении сложной задачи Вы бросаете ее и переходите к решению более легкой или все-таки попытаетесь решить сложную?

а) да (1); б) нет (0).

22. Стимулируете ли Вы себя при выполнении какой-либо задачи?

а) да (1); б) нет (0).

23. Опаздываете ли Вы на различные совещания, встречи, работу?

а) да (0); б) нет (1).

24. Устанавливаете ли Вы себе твердые сроки на выполнение определенных задач?

а) да (1); б) нет (0).

25. Правильно ли Вы используете свободное время?

а) да (1); б) нет (0).

Ключ к тестовому заданию «Умение использовать рабочее и личное время»

От 20 до 25 баллов – Вы не только организованный человек, Вы еще и эффективно можете использовать свое время (как рабочее, так и личное), Вы делаете все вовремя, и у Вас даже остается свободное время.

От 14 до 19 баллов – Вы умеете использовать свое время с пользой, но недостаток опыта сказывается на том, что Вы не всегда все успеваете вовремя. Возможно, Вы слишком часто отвлекаетесь от нужной задачи. Возможно, Вам нужно много времени на «раскачку».

От 14 баллов и менее – Вы не в ладах со своим временем, слишком много тратите на посторонние дела, Вы ленитесь выполнять нужные Вам задачи, слишком часто откладываете дела «на потом», из-за чего часто не выполняете работу в срок. Вы не руководствуетесь пословицей: «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня».

Учебное издание

КАЗ Евгения Михайловна

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Практикум

Издание подготовлено в авторской редакции

Оригинал-макет А.И. Лелоюр
Дизайн обложки Л.Д. Кривцовой

Подписано к печати 11.03.2021 г. Формат 60×84¹/₈.
Бумага для офисной техники. Гарнитура Times.
Печ. л. 5,7. Усл.-печ. л. 5,3. Тираж 100 экз. Заказ № 4586.

Отпечатано на оборудовании
Издательства Томского государственного университета
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36
Тел. 8+(382-2)–52-98-49
Сайт: <http://publish.tsu.ru>
E-mail: rio.tsu@mail.ru

ISBN 978-5-94621-971-6

