

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Гуманитарные дисциплины»

ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов направлений подготовки
15.03.06 «Мехатроника и робототехника»
и 27.03.05 «Инноватика» дневной формы обучения*



Могилев 2018

УДК 1
ББК 87
Э 54

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Гуманитарные дисциплины» «23» октября 2018 г.,
протокол № 3

Составитель Д. М. Попельшко

Рецензент канд. культуролог. наук, доц. Ю. В. Аленькова

Методические рекомендации составлены в соответствии с новой типовой учебной программой по дисциплине «Этика делового общения» для направлений подготовки 15.03.06 «Мехатроника и робототехника» и 27.03.05 «Инноватика» дневной формы обучения.

Учебно-методическое издание

ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Ответственный за выпуск	С. Е. Макарова
Технический редактор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	М. М. Дударева

Подписано в печать . Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. Тираж 56 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Государственное учреждение высшего профессионального образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 24.01.2014.
Пр. Мира, 43, 212000, Могилев.

© ГУ ВПО «Белорусско-Российский
университет», 2018



Содержание

Введение	4
1 Психология управления.....	5
2 Функции управления	6
3 Личность как объект и субъект управления.....	8
4 Организация как объект управления	12
5 Руководство. Профессионально важные качества руководителя.....	14
Список литературы	32

Введение

Моральное здоровье любого коллектива, характер нравственных отношений между его членами, как правило, определяются тем, в какой мере его руководитель придерживается общепринятых этических норм, реализует требования морали в своих отношениях с подчиненными.

Управленческая этика – совокупность правил и форм общения руководителя с подчиненными, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению между руководителем и подчиненным атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

Практика показывает, что не все руководители могут построить свои отношения с подчиненными по этим правилам, добиться высокоэффективной работы своих сотрудников, умело контактировать с подчиненными, не используя административных мер и не прибегая к дисциплинарной практике. В принципе же, характер взаимоотношений с подчиненными, совокупность применяемых к ним воздействий зависят от стиля управления, используемого руководителем. Проблемы и принципы управления раскрываются в представленном материале.



1 Психология управления

Управление насквозь пронизано психологическим содержанием, т. к. главным действующим лицом его является человек. Психология управления возникла на стыке двух наук: психологии и управления.

Психология управления как часть науки управления имеет непосредственное отношение к изучению разработки повышения качества жизнедеятельности организации. Как направление психологии, она изучает психику человека, дает психическую характеристику его управленческой деятельности и анализирует качества, необходимые для ее успешного осуществления.

В психологии управления наиболее актуальна проблема соответствия работника организации, проблема отбора людей в организацию и их ориентации в отношении особенностей данной организации. Поэтому объектом психологии управления являются люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в организации, где действия каждого участника совместной деятельности заданы, предписаны, подчинены общему распорядку.

Подходы к пониманию предмета психологии управления многообразны, что в известной мере свидетельствует о сложности этого феномена.

Большинство учёных сходится во мнении, что в предмет изучения психологии управления органично входят традиционные социально-психологические явления, психологические проблемы трудовой деятельности, общей психологии и других прикладных направлений в психологии. Среди специалистов в области психологии управления достигнуто единство в отношении представления о наиболее актуальных для организации психологических проблем. К их числу относят следующие:

- повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т. е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, преодоления стрессов и др.;
- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;
- оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что пример психологии управления – это совокупность психических явлений и отношений в организации.

Психология управления как наука и практика призвана обеспечить психологическую подготовку менеджеров, сформировать или развить их психологическую, управленческую культуру, создать необходимые предпосылки для теоретического понимания и практического применения проблем сферы управления.



Контрольные вопросы

- 1 Как Вы понимаете термин «компетентность руководителя»? Выделите главные критерии компетентности в порядке возрастания значимости.
- 2 Назовите главную задачу психологии управления. Какие Вы можете предложить варианты ее решения?
- 3 Перечислите наиболее актуальные для организации психологические проблемы.
- 4 Какие критерии отбора руководителей, по Вашему мнению, должны использоваться в Вашей будущей профессиональной деятельности?
- 5 Как взаимодействуют психология и управление на практике?

2 Функции управления

При всем многообразии состава управленческой деятельности можно выделить четыре основные взаимосвязанные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Эти функции объединены связующими процессами – коммуникацией (общением, обменом информацией) и принятием решения.

Руководство можно рассматривать как самостоятельную деятельность, заключающуюся в целенаправленном влиянии на группу людей, с тем, чтобы они работали для достижения целей организации.

Планирование. Эта функция заключается в определении того, какими должны быть цели организации и что надо делать для их достижения.

Планирование включает три основных вопроса.

1 Где мы находимся в настоящее время (оценка реальных возможностей с учетом внешних и внутренних факторов)?

2 Куда мы хотим двигаться?

3 Как мы собираемся сделать это?

Планирование – это постоянный процесс. План должен непрерывно согласовываться с реальностью.

Организация. Организовать в данном случае означает создать определенную структуру. Формальные и неформальные элементы организации необходимо приводить в соответствие, координировать процесс решения различных задач для достижения общих целей. Выполнение работы при помощи подчиненных руководитель обеспечивает делегированием их прав и обязанностей.

Мотивация. Задача данной функции заключается в том, чтобы люди выполняли работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, соотносясь с планом. По мере развития общества проблеме мотивации уделяется все больше внимания. Создание положительной мотивации – важнейшая психологическая задача современного менеджмента. Мотивация – это создание внутреннего побуждения к деятельности, она является продуктом сложного взаимодействия многих потребностей.



Руководитель должен уметь определять потребности и создавать условия, при которых сотрудники могут удовлетворить их при хорошей работе. Ф. Герцберг вывел «двухфакторную модель» трудовой мотивации. Все факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, он разбил на 2 группы. К первой относятся «внешние» факторы: гарантии сохранения работы, социальный статус, условия труда, отношение начальника, зарплата, личный интерес к данной работе и пр. Если эти факторы негативные, например, низкая зарплата, то неудовлетворенность растет, а мотивация падает. Но если эти факторы позитивны, то роста удовлетворенности трудом все равно не наблюдается. То есть, сами по себе указанные факторы не мотивируют работника, а лишь создают благоприятный или неблагоприятный фон, на котором разворачивается действие собственно мотивационных факторов (вторая группа), непосредственно связанных с процессом труда. К ним относятся трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост. Именно эти факторы способствуют усилению трудовой мотивации, и именно на них нужно делать акцент руководителю. Процессуальные теории мотивации выделяют следующие факторы, влияющие на мотивацию и результат труда:

- ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой приемлемое вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения.

Если значение этих факторов невелико, то и мотивация будет слабой. Поэтому «теория ожиданий» предписывает руководителю отслеживать три параметра: взаимосвязи затрат труда и его результатов, результатов и вознаграждения, удовлетворенности вознаграждениями. Проблемы с осуществлением контролирующей функции порождены противоречием: бесконтрольность недопустима, но никто не любит, чтобы его контролировали. Поэтому контроль должен быть постоянным, объективным, оперативным, открытым, он не должен быть тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

Контроль. Контроль тесно связан с планированием. Он выполняет функцию обратной связи.

Выделяют три аспекта управленческого контроля:

- 1) установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты к конкретному сроку. Оно основывается на планах;
- 2) измерение того, что действительно достигнуто к этому сроку, и сравнение достигнутого с желаемыми результатами;
- 3) действия, предпринимаемые для коррекции выявленных отклонений. Одно из возможных действий – это пересмотр целей таким образом, чтобы они стали реалистичнее, соответствовали ситуации.

Все функции управления требуют обмена информацией и принятия решений.



Контрольные вопросы

- 1 Что такое организация, мотивация, контроль, коррекция, стандарт?
- 2 Какие методы мотивации являются наиболее эффективными в современном коллективе?
- 3 В чем сущность и значение планирования?
- 4 Какие еще варианты действий по коррекции отклонений Вы можете назвать?

3 Личность как объект и субъект управления

Какой вопрос точнее отражает реальность: кем или чем управляет руководитель? Кого менеджер имеет в виду прежде всего – личности или группу? Трудно однозначно ответить на этот вопрос, а может быть, верно и то и другое?

Во многих пособиях по менеджменту, книгах по управлению личность ранее не была предметом изложения, т. к. всё внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно-технической стороне. И только позже, после осознания роли групп и составляющих её членов в процессе труда, начали активно изучать основные характеристики групп, человеческий фактор, поведение личности.

Крупнейшей заслугой многих исследователей управления стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы, в свою очередь, использовали в своей деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Новый подход к управлению всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления.

Для нормального функционирования социальной организации необходимо грамотно осуществлять влияние на подчинённых.

Попытка разработать целостную концепцию психотехники влияния осуществлялась многими зарубежными специалистами по психологии менеджмента.

Сегодня можно выделить два основных подхода к организации влияния на личность. Первый – властный – основан на постулате, что власть – это возможность влиять на поведение других людей. Второй – психосоциальный – признаёт, что условием влияния становится владение психологической техникой влияния.

В рамках данных подходов разработано немало методов влияния.

Английские консультанты по управлению Майк Вудкок и Дейв Френсис в книге «Раскрепощённый менеджер», используя достижения психологии, социологии, культурной антропологии, показывают поле личностного фактора в процессах влияния. По их мнению, непосредственное влияние на окружающих начинается с *личной самооценки*. В качестве факторов



личностного влияния авторы рассматривают одежду и наружность, осанку, поведение, личное общение, вознаграждение.

Для самооценки факторов личностного влияния М. Вудкок и Д. Френсис предлагают следующий контрольный список (таблица 1).

Таблица 1 – Личная самооценка

Фактор	Вопрос	Впечатление
Одежда и наружность	Соответствует ли случаю моя одежда? Со вкусом ли я одет? Производит ли впечатление моя наружность? Так ли хорошо выглядят мои спутники?	Подходящая к случаю одежда усиливает общее впечатление
Осанка	Умею ли я держать себя? Спокоен ли я? Веду ли я себя с достоинством? Произвожу ли здоровое впечатление?	Твёрдый, уверенный вид заставляет предполагать большую внутреннюю силу
Поведение	Знаю ли я, чего именно хочу? Уверен ли я в себе или веду себя вызывающе? Чётко ли излагаю свои потребности? Настойчив ли я? Смогу ли я постоять за себя?	Умение производить впечатление уверенного в себе человека увеличивает вероятность получить требуемое
Личное общение	Доступен ли я? Есть ли у меня контакт с ними? Видят ли они во мне человека?	Личный контакт усиливает влияние
Вознаграждение	Будет ли им какая-то выгода от меня? Устроят ли они мне неприятности, если с ними плохо обойтись? Признают ли они меня?	Ожидание вознаграждения делает человека более поддающимся влиянию

Методы влияния, основанные на властном подходе, требуют от влияющего человека обладания действительной властью в организации.

В зависимости от способа осуществления влияния различают следующие типы социальной власти: вознаграждение, принуждение, легитимная, экспертная и референтная (Д. Френч, Б. Равен). Основными характеристиками структуры социальной власти и влияния являются системы связей, лежащих в основе руководства группой как официально закреплённого социального влияния (если речь идёт о формальной организованной группе) и неофициального (неформального) влияния, в основе которого лежит феномен лидерства.

Сравнивая различные методы властного влияния, Я. Р. Коттер указал на их плюсы и минусы (таблица 2).



Таблица 2 – Сравнительный анализ методов властного влияния.

Метод	Сфера влияния	Плюсы	Минусы
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах, которые другой считает законными в свете его обязанностей	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба заходит слишком далеко, её могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции	Отношения и поведение в пределах сферы предполагаемой компетенции	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба заходит слишком далеко, её могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения и поведение, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления	Быстрота, не требует затрат ограниченных ресурсов	Метод ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, лежащим в основе отождествления
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым	Быстрота, может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретение власти над влияющим
Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота, может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару, очень рискованно
Использование убеждения	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Обеспечивает внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует применения власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени; нужен слушатель

Всякое влияние предполагает психологическое противостояние ему. Видами такого противостояния могут быть:

– **контраргументация** – сознательный аргументированный ответ на попытку убеждения, опровергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия;

– **конструктивная критика** – подкреплённое фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата;

– **энергетическая мобилизация** – сопротивление адресата попыткам внушить или передать ему определённое состояние, отношение, намерение или способ действий;

– **творчество** – создание нового, пренебрегающее влиянием образца, примера или моды либо преодолевающее его;

– **уклонение** – стремление избегать любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных личных встреч и столкновений;

– **психологическая самооборона** – применение речевых формул и интонационных средств, позволяющих сохранить присутствие духа и выиграть время для обдумывания дальнейших шагов в ситуации деструктивной критики, манипуляции или принуждения;

– **игнорирование** – действия, свидетельствующие о том, что адресат умышленно не замечает либо не принимает во внимание слов, действий или выраженных адресатом чувств;

– **конфронтация** – открытое последовательное противопоставление адресатом своей позиции и своих требований инициатору воздействия;

– **отказ** – выражение адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия.

Контрольные вопросы

1 Дайте определение понятию «личность». Что значит приоритет личности?

2 Закончите фразы: энергетическая мобилизация – ...; контраргументация – ...; уклонение – ...; психологическая самооборона –

3 Назовите сферу влияния использования власти, основанной на обязанности.

4 Какие минусы содержит использование власти, основанной на отождествлении с руководителем? Можете ли найти еще минусы самостоятельно?

5 В каких случаях, по Вашему мнению, осуществляется использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости?

6 Какой метод обеспечивает внутреннюю мотивацию, которая не требует управления, применения власти или расходования ограниченных ресурсов? Почему?

4 Организация как объект управления

Американские специалисты в области менеджмента М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедуори на основе изучения и анализа мировой практики управления различными организациями сделали вывод, что организацией может считаться группа людей, которая удовлетворяет трем обязательным требованиям:



- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Существуют формальные и неформальные организации или структуры организаций. Формальная организация создается во воле руководства, затем она становится социальной средой, где люди взаимодействуют не только так, как предписано, а на основании личных симпатий, антипатий и желаний. Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения каких-то целей. Наличие целей является причиной существования и формальных, и неформальных организаций. Главное их различие в том, что формальная организация создается сознательно по заранее продуманному плану; образование же неформальных организаций – это порой непреднамеренный процесс, направленный на удовлетворение личных потребностей.

Как управлять неформальной организацией?

Во-первых, принять сам факт существования неформальной организации.

Во-вторых, понять, насколько она ценна для людей.

В-третьих, выявить неформальных лидеров и управлять ими.

В-четвёртых, согласиться с тем, что неформальная организация есть и будет существовать.

Все сложные организации имеют общие характеристики, важные для управления.

Ресурсы. Основные из них – люди (прежде всего), материальные средства, технологии и информация.

Зависимость от внешней среды. Организация работает на потребителя – представителя внешней среды. К внешней среде относят экономические, политические, социальные, экологические и другие условия, в которых действует организация.

Разделение труда по горизонтали. Если хотя бы два человека работают вместе, они должны делить работу между собой.

Горизонтальное разделение труда может производиться по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

Подразделения. Это вся совокупность мелких организаций, различные отделы, службы и т. п.

Разделение труда по вертикали. Подразделения решают контрольные задачи, а руководители координируют их работу, направляя их действия для достижения общих целей.

Вертикальное разделение приводит к формированию уровней управления:

- общее руководство;



- технологическое руководство;
- экономическое руководство;
- оперативное руководство;
- управление персоналом.

Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгом соподчинении и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой структурами.

Выделяют следующие типы организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная (штабная);
- матричная.

Руководителю следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации. При этом помнить, что структура не остаётся неизменной. Многие крупные организации используют сложную структуру, состоящую из элементов различных типов.

Важнейшей характеристикой организации, по мнению Р. Л. Кричевского, является организационная культура. Этот термин включает в себя моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и ритуалы, стандарты качества выпускаемой продукции, дресс-код сотрудников и т. д. Один из признаков развитой организационной культуры – наличие у коллектива делового кредо – некоторой совокупности основных целей, стоящих перед ними. Формирование организационной культуры, включение основных ее элементов в психологию сотрудников требуют от менеджеров различных рангов не меньше усилий, чем внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований.

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический.

Исторически первым является бюрократический. В начале XX в. немецкий учёный Макс Вебер разработал концепцию подхода к построению организационных структур. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, главными положениями которой стали:

- чёткое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированного специалиста;
- иерархичность управления;
- наличие формальных правил и норм;
- дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не к субъективным оценкам.

Сам Вебер выделил центральный пункт своей концепции: исключить смешение «человека» и «должности». В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествующей ей общинной (партнёрство, мастерство).



Контрольные вопросы

- 1 Назовите общие характеристики сложных организаций.
- 2 Какие два типа управления организациями Вы знаете?
- 3 Попробуйте самостоятельно, на основе противопоставления, характеризовать органический тип управления.
- 4 Что такое организационная культура?
- 5 Каким трем обязательным требованиям должна удовлетворять организация?

5 Руководство. Профессионально важные качества руководителя

Рассмотрим более подробно такие понятия, как «управление», «руководство» и «лидерство».

Управление – это процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей.

Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, причем та часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных. А различие понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений – формальных и неформальных.

Лидерство – это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз формальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые они реализуется. Роль руководителя как бы предзадана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается.

Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полусознанных психологических предпочтений.

Тем не менее желательно, чтобы руководитель обладал теми качествами, которые присущи лидеру.

Интерес к лидерству увеличился в начале двадцатого века, особенно интересно, как люди становятся лидерами. Лидерство – ведущая тема в социальной психологии, и есть много теорий, которые пытаются объяснить различные аспекты лидерства. Определенные качества делают людей великими лидерами или ситуативные факторы играют роль? Рождаются лидерами или действительно ли лидерство – навык, которому можно научиться?

В ранних теориях лидерства делался акцент на том, какие существуют качества отличия между лидерами и последователями, в то время как более поздние теории смотрели на другие аспекты, такие как ситуативные факторы и уровень интеллекта и знания. Несмотря на большое разнообразие теорий лидерства, большинство может быть отнесено к одной из восьми основных направлений.



1 Теории «великого человека».

Теории «великого человека» предполагают, что способность к лидерству является врожденной – великими лидерами рождаются, а не становятся. Эти теории часто изображают великих лидеров как нечто героическое и мифическое, их предназначение стать вождями, когда в этом возникнет необходимость. Термин «великий человек» был использован, потому что в то время о лидерстве думали прежде всего как о мужском качестве, особенно с точки зрения военного лидерства.

2 Теории «характерных черт».

В некотором роде похожи на теории «великого человека». Теории черт предполагают, что люди наследуют определенные качества и черты, которые делают их более подходящими для лидерства. Теории черт часто определяют особенности личности или поведенческие характеристики, общие для руководителей. Но если специфические черты – главные особенности лидеров, как объяснить тот факт, что некоторые люди, которые обладают этими качествами, не всегда являются лидерами? Этот вопрос – главная трудность в объяснении проблемы лидерства через эту теорию.

3 Теории «обстоятельств».

В этих теориях внимание сосредоточено на конкретных ситуациях и контексте, в котором они происходят, и это позволяет определить, какой стиль руководства лучше всего подходит для каждой конкретной ситуации. Согласно этой теории, нет универсального стиля поведения для лидера, который бы одинаково хорошо работал во всех ситуациях. Успех зависит от целого ряда факторов, включая стиль руководителя, особенностей последователей, а также различные аспекты ситуаций.

4 Ситуационные теории.

Ситуационная теория рассматривает лидерство как характерную черту ситуации, а не конкретного типа личности. В ее основе лежит привлекательная идея, что разные обстоятельства требуют различных форм лидерства.

5 Бихевиористские теории.

Бихевиористские теории лидерства основаны на убеждении, что великими лидерами не рождаются, а становятся. В этих теориях основное внимание уделяется действиям лидеров, а не их психическим качествам или внутренним состояниям. Согласно бихевиористской концепции, люди могут учиться и становиться лидерами через обучение и наблюдение.

6 Теории силы и влияния.

Эта теория концентрирует основное внимание на сетях власти и влиянии, которые создает лидер. В основе этой теории лежит предположение, что все дороги ведут к лидеру и отрицается значение последователей и силы культуры организации.

7 Транзакционные теории «теории управления».

Все более входящая в моду транзакционная теория уделяет основное внимание отношениям между лидерами и последователями. В ней анализируется взаимная выгода от отношений на основе обмена, когда лидер



предлагает определенные вещи, такие как ресурсы или вознаграждение, в обмен на признание последователями его власти.

8 Трансформационные теории.

В то время как модели транзакционного лидерства базируются на внешних, неглубинных мотивациях при отношениях обмена, в основе трансформационного лидерства лежит внутренняя мотивация. Таким образом, здесь акцент делается не на лести и преданности последователей, а на их действительной приверженности идеям лидера. В связи с этим лидер трансформационного типа является активным и творческим человеком, умеющим думать широко и образно.

В начале XX в. началось изучение управления, и уже тогда руководство и лидерство стали объектами исследования. В 30–50-х гг. XX в. был предпринят ряд крупномасштабных исследований на системной основе. В настоящее время актуальность данных исследований обусловлена многими факторами, такими как:

- наличие довольно скудных исследований сферы лидерства и руководства в отечественной психологии управления;
- низкий уровень профессионализма некоторых современных руководителей, что влечет за собой неэффективность деятельности организации, и др.

Работа любой организации – результат умелого или неумелого управления ей. Именно руководитель является главным механизмом ее деятельности. От его опыта, знаний, личных качеств, выбранной стратегии работы зависит и результат деятельности организации, и психологический климат в ней.

Руководитель – это ключевое звено в кадровой системе. Он одновременно и представитель высшего звена управления (или собственника) в управленческом коллективе, и лидер коллектива.

По занимаемому в управленческой иерархии уровню руководители составляют три звена.

Первичное – руководители на уровне цехов, участков, производств (как линейных, так и функциональных). Руководитель первичного звена – это управленцы, находящиеся непосредственно над конкретными исполнителями работ. Их работа напряженная, она наполнена разнообразными действиями. Ей также характерны частые переходы от одной задачи к другой, краткость действий, короткий временной период для реализации решений.

Среднее – руководитель структурных подразделений организаций – начальники служб, главные специалисты. Руководитель среднего звена координирует и контролирует работу низовых звеньев. За последнее время среднее звено значительно выросло по численности и значимости. В основном эти руководители участвуют в процессе принятия решений, определяют проблемы, начинают обслуживание, дают рекомендации по организации деятельности.

Высшее – руководители, которые подчинены не другим руководителям, а собственникам, – хозяева организации. Высший организационный уровень гораздо малочисленнее других. Работа руководителя этого уровня



характеризуется большой напряженностью, высоким темпом и огромным объемом. Она не имеет четкого завершения, организация продолжает действовать, внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи.

Влияние, которое оказывает руководитель на подчиненных, принято называть авторитетом. Авторитет бывает формальным, определенным должностью, и реальным, который определен отношением подчиненных к руководителю и его взаимоотношениями с вышестоящими руководителями.

Главной и определяющей должна быть формальная власть должности, а неформальная власть может только дополнять реальный авторитет, усиливать его или ослаблять.

Главная составная часть работы руководителя – это организаторская деятельность. Она предполагает налаживание совместной деятельности, передачу и распространение передового опыта, создание благоприятных условий для развития и реализации способностей каждого работника, формирование у него ответственности и бережливости, формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, осуществление контроля над выполняемой деятельностью и т. д.

Основными особенностями руководителя являются решительность, способность управлять, способность принимать и реализовывать управленческие решения, компетентность в своей сфере деятельности, коммуникативные способности и целый ряд позитивных личностных качеств (бодрость, оптимизм и др.).

Каждый руководитель выбирает свой путь управления, т. е. каждому присущ его собственный стиль руководства.

В психологии управления существует два подхода к изучению стилей руководства: традиционный и современный.

К традиционному подходу относят «одномерные» стили управления, которые характеризуются одним каким-то фактором. Примером может служить модель К. Левина, с чьим именем связано изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия. В 30-е гг. XX в. вместе со своими сотрудниками он провел эксперименты и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный (попустительский).

Авторитарный стиль. Характеризуется единоличным принятием всех решений, субъективной оценкой результатов деятельности, устранением подчинённых от участия в решении вопросов с подавлением их инициативы и творчества. За счёт постоянного контроля обеспечиваются приемлемые результаты работы. Неудовлетворённость людей своей работой, положением в коллективе, неблагоприятным психологическим климатом ведёт к постоянным стрессам, влияющим на психологическое и физическое здоровье.

Демократический стиль. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблем, учёта мнения, интересов, потребностей подчинённых. Выполнение принятых решений контролируется руководителем и сотрудниками. Данный стиль руководства является эффективным, т. к.

обеспечивает высокую продуктивность, активность сотрудников и сплочённость коллектива. Его реализация возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологических и коммуникативных способностях руководителя.

Либеральный стиль. Характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократий», а с другой – «минимумом контроля». Подчинённые сами решают возникшие перед ними проблемы, не особенно считаясь с мнением своего руководителя, поэтому результаты работы низкие. Неудовлетворённость результатами своей деятельности, руководителем, климатом в группе ведут к скрытым или явным конфликтам.

Исследования Левина основывались прежде всего на изучении влияния личностных качеств руководителя на выбор стиля руководства. В каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других.

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненным и степенью их свободы, которая им представляется, но и рядом других обстоятельств. Выражением этого являются «многомерные» стили управления, которые представляют комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других.

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля управления, который основывается на двух подходах. Один из них ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек полностью сможет раскрыть свои способности.

Примером «двумерного» стиля управления является «управленческая решетка» Р. Блейка и М. Мутона. Они сделали вывод, что эффективность управления достигается в «силовом поле», в котором взаимно пересекаются два «силовые линии»: одна из них ведёт к максимальному производственному эффекту, а вторая направлена на человека. Используя «управленческую решетку», можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности. Сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, можно определить их профпригодность к управленческой деятельности. Следует отметить, что оптимальным сам по себе не может быть ни один из стилей руководства. Оптимальным может быть лишь динамический стиль, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства.

В конце XX в. теория и практика менеджмента выдвинули и развили несколько новых концепций стилей руководства, которые с полным основанием можно назвать современными. Наиболее известными из них стали пять стилей: харизматический, транзакционный, сервисный, интерактивный,



командный. Все они весьма эффективны, если используются грамотно и с учетом ситуации.

Харизматический стиль руководства основан на безоглядной вере ведомых в лидера и его правоту.

Название стиля происходит от слова «харизма» – природной способности человека к лидерству. Главной особенностью такого стиля является то, что все зависит от личности лидера, его убежденности, которая передается подчиненным. Лидер внушает доверие и ведет за собой. Подчиненные даже не пытаются понять на уровне знания поведение лидера. Все строится на эмоционально-подсознательном влиянии, нерассуждающей вере в руководителя.

Источниками влияния харизматических руководителей являются:

- специфичное, разделяемое сотрудниками видение будущего;
- системы корпоративных ценностей, которую поддерживают все сотрудники;
- взаимное доверие лидера и подчиненных.

Харизматические руководители обладают способностями внушать сотрудникам веру в возможности достижения высоких результатов. Они могут убедить подчиненных в том, что их интересы совпадают с задачами фирмы. Они способны увлечь работников на реализацию общей идеи.

Если лидер обладает необходимыми знаниями и ответственностью, харизматический стиль руководства будет весьма эффективным.

Харизматические лидеры могут быть как социально положительными, так и отрицательными. Так, к числу харизматических лидеров можно отнести мать Терезу, Мартина Лютера Кинга, Адольфа Гитлера. Ярко выраженные харизматические лидеры, как правило, ненадолго задерживаются в экономике. Их гораздо больше привлекает политическая и социальная сфера.

Транзакционный стиль – это стиль вовлечения персонала в большие последовательные акции при убеждении его в их важности как для фирмы, так и для сотрудников.

Содержанием действий транзакционных (от акции к акции) руководителей является разъяснение персоналу характера поставленных задач, создание необходимых структур, обеспечение стимулирования. Отличительными чертами транзакционного стиля руководства является ясность задач и трудовой энтузиазм. Лозунг этого стиля – «дорога ясна и победа видна».

Обычно транзакционные лидеры делают упор на безличные элементы процесса труда – планы, графики. Они трудолюбивы, ответственны, высоко чтут установленные в фирме нормы, правила, традиции.

Акции не должны превращаться в «кампанейщину» – не завершив одно, хватаемся за другое. Акции должны быть значимыми для фирмы и реальными в смысле возможностей их реализации. В этом случае транзакционный стиль руководства может быть весьма эффективным.

Сервисный стиль руководства – это направление усилий менеджеров на создание условий для решения задач фирмы, труда и отдыха сотрудников.

Руководители такого стиля видят свою роль в обслуживании (сервисе) подчиненных в смысле обеспечения необходимых условий для работы. Правило



сервисного стиля руководства гласит: «Надо поставить сотруднику четкую задачу и создать условия для ее выполнения, а затем не мешать ему работать».

Сервисные руководители, таким образом, действуют как бы на двух уровнях: служат реализации как общей задачи фирмы, так и профессиональных потребностей своих подчиненных. Цель обслуживающего (сервисного) руководства – повышение мотивации подчиненных к труду, достижению целей фирмы.

Сервисный стиль хорошо зарекомендовал себя в учебных организациях. Это связано с тем, что такой стиль предполагает свободу творчества, естественное желание к обучению. Причем последнее относится как к преподавателям, так и к учащимся. Цель у них единая, надо лишь создать необходимые условия для учебы.

Интерактивный стиль – это эмоциональное вовлечение персонала в миссию фирмы и устремления руководителя.

Менеджер такого стиля выступает в образной роли «друга-заговорщика», который стремится разделить с подчиненными свою увлеченность работой. Такое «включение» затрагивает широкий спектр эмоций, вплоть до интимных переживаний. Совместно обсуждаются не только дела фирмы, но и многие личные события.

Руководитель интерактивного стиля заботится о достижении консенсуса, активном и увлеченном участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании. Интерактивный менеджер всячески поддерживает идею о том, что стремление к достижению целей фирмы расширяет возможности сотрудников в реализации их личных интересов.

Поскольку данный стиль руководства базируется на эмоциональном сопереживании, его часто называют «женским менеджментом».

Интерактивный стиль руководства особенно удачно себя показывает в творческих коллективах: редакциях газет и журналов, радио- и телестудиях, домах и магазинах мод, салонах красоты, консалтинговых фирмах.

Командный стиль руководства – это управление посредством группы (команды).

Управленческая команда – это единый организм, где каждый играет свою роль и все дополняют друг друга. Их совместный результат не есть простая сумма отдельных усилий. Это всегда общее дело, в которое каждый член команды вносит свою неповторимую лепту.

Формирование управленческой команды – забота лидера. Среди способов ее создания – привлечение единомышленников, приглашение специалистов, делегирования коллегам значительной части полномочий лидера.

Командный стиль руководства за последнее десятилетие уверенно вышел на первое место по своей эффективности. Это связано с тем, что управление постоянно усложняется. Одному человеку, даже самому способному, просто не под силу решать столь сложные и разноплановые управленческие задачи.

Сегодня в сфере управления твердо установилось следующее правило – каждый «топ-менеджер», а тем более «золотой воротничок» имеет свою



управленческую команду. Лидеров-одиночек на верхних этажах управления просто не существует. Они не выдерживают конкуренции с управленческими командами и «сходят с дистанции» на средних ступенях управленческой лестницы. Таким образом, «командный менеджмент» является одним из самых ярких достижений современной теории и практики управления.

Принятие решений признается центральным звеном многогранной деятельности руководителя. Функция «принятия решения» задана его социальным статусом, он также несет ответственность за последствия выбора возможностей.

При разработке управленческого решения обнаруживается полная иерархизированная структура деятельности, поэтому принятие управленческих решений можно рассматривать с общепсихологических позиций теории деятельности.

Алгоритм действий при принятии и реализации управленческих решений

1 Формирование проблемной ситуации, которая описывается содержательно, с привлечением количественных данных, анализ проблемной ситуации.

2 Определение имеющегося времени для принятия решения.

3 Выявление необходимых ресурсов для решения проблемы.

4 Сбор необходимой информации по решаемой проблеме.

5 Формирование цели решения проблемы как ожидаемого результата. Точное и полное определение цели позволит сделать эффективным решение проблемы.

6 Выявление имеющих место ограничений: ресурсных, технических, временных, финансовых и т. д.

7 Разработка множества возможных альтернативных решений с осуществлением их неформального обоснования для последующего сравнения и выбора наилучшего.

8 Разработка критериев эффективности для оценки предпочтений альтернатив.

9 Выбор оптимального решения на основе разработанных критериев эффективности.

10 Создание условий и определения времени, необходимого для реализации выбранного решения.

11 Осуществление контроля функций по реализации принятого решения.

На успешность принимаемых решений влияет психологическая культура руководителя. По мнению В. В. Спивака, руководитель порождает культуру в организации и управляет ею, т. е. его внутренняя личностная культура формирует культуру организации. Она же (его внутренняя культура) выступает в дальнейшем главным регулятором социокультурного контакта организации и ее жизнедеятельности в целом. Показателями психологической культуры руководителя являются:



– когнитивный компонент в области социального взаимодействия, который обусловлен социальным мышлением и определяет успешность оценки и прогнозирование развития межличностных ситуаций, интерпретацию информации и поведения, готовность к социальному взаимодействию и принятию решений;

– регулятивный компонент – это показатель саморегуляции, т. е. способность к планированию и программированию своих действий и достижений цели, умение учитывать значимые внешние и внутренние условия, оценивать результат и корректировать свою активность для достижения субъективно приемлемых результатов.

Результаты исследований, проведенных в Восточной экономико-гуманитарной юридической академии, позволили установить, каково влияние регулятивного компонента психологической культуры руководителя на успешность принятия им решения: руководители с высоким уровнем саморегуляции более успешны в принятии и реализации управленческих решений. Влияние социально-когнитивного компонента (социального интеллекта) наиболее сильно на этапе реализации решения: успешность внедрения управленческих решений на этом этапе выше у руководителей с высоким уровнем социального интеллекта.

Для оптимизации процесса принятия решения используют коллективные формы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т. е. отражение и осознание того, что происходит в процессе совместной деятельности.

Групповое принятие решения имеет следующие преимущества:

- лучшее понимание сути проблемы и путей ее решения;
- более быстрое и «гладкое» воплощение принятых решений в практическую деятельность;
- эффективное взаимодействие, установление атмосферы сотрудничества;
- рост самосознания, самоутверждения членов коллектива;
- возможность оптимально совместить цели индивидуума, группы и организации в целом.

Однако следует помнить, что групповые решения имеют и отрицательные моменты: они открывают широкое поле для возникновения взаимного непонимания, дезинформации, групповых стереотипов, ложной групповой солидарности и др. Так что принятие групповых решений в совместной управленческой деятельности совсем неоднозначно оптимально.

На данный момент определение профессионально важных качеств руководителя является актуальной темой, т. к. эти качества обеспечивают эффективность его деятельности.

Среди многообразия моделей можно выделить две отечественные модели профессиограмм руководителя.

В профессиограмме руководителя, предложенной В. М. Шепелем, три блока качеств руководителя:

- 1) общие качества (незаурядный интеллект, фундаментальные знания, доста-



точный опыт);

2) конкретные качества (идейно-нравственные – мировоззрение, культура; научно-профессиональные – знания, опыт, компетентность; организационные – работа с кадрами; психофизические – здоровье, развитость воображения, память, волевая подготовка);

3) специфические личностно-деловые качества (коммуникабельность, эмпатичность – умение сопереживать, способность к психоанализу – самооценка, самоконтроль, стрессоустойчивость, красноречивость, визуальность – внешняя привлекательность).

Наиболее удачным можно признать подход Р. Л. Кричевского. Он выделяет следующие качества современного руководителя:

– высокий профессионализм (знание сути и особенностей своей специальности);

– ответственность и надёжность;

– уверенность в себе, умение влиять на своих подчинённых;

– самостоятельность (своя точка зрения в известных пределах);

– способность к творческому решению задач, стремление к достижениям (теоретический и практический интеллект);

– эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (контроль эмоциональных проявлений);

– коммуникабельность, общительность, близость подчинённым.

Управленческий процесс делят на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим, определяют и основные функции руководящей деятельности: стратегическая, организационная, коммуникативно-регулирующая, мотивационная, контролирующая. Каждая из этих функций может породить психологические проблемы. Основные проблемы: проблема принятия решений, проблема ограниченности времени, проблема инновационной активности, проблема наказания и поощрения, ошибки каузальной атрибуции, переоценка личностных факторов.

Стратегическое планирование принято считать основной функцией руководства. Даже при благоприятной ситуации успешное выполнение руководителем стратегической функции, как правило, упирается в следующие проблемы:

– проблема принятий решений (единолично-коллективно);

– проблема ограниченности времени;

– проблема инновационной активности.

В современном менеджменте и управленческой психологии отдается предпочтение коллегиальности, по крайней мере, на стадии подготовки принимаемых решений. Преодолеть дефицит времени руководителю позволит четкое планирование рабочего дня, стандартизация временных затрат на каждый вид деятельности, резервирование времени на непредвиденные дела, делегирование полномочий.



Что касается инновационных проблем, то существует много причин, по которым руководитель противостоит инновациям: экономические (боязнь безработицы, боязнь снижения заработка, боязнь утраты социального статуса); личностные (восприятие критики современных методов работы как личную обиду, боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными, уверенность в том, что нововведения всегда приводят к уменьшению чувства собственной значимости, нежелание расходовать силы на обучение); социальные (нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе, неприязнь к лицам, внедряющим нововведения, недовольство слабостью личного участия).

В обязанности руководителя входят не только стратегические вопросы, но и администрирование, обозначающее директивные способы общения начальника с подчиненными.

Особое место в нем занимают способы наказания и подчинения. Один из этих методов известен как «кнуток» и «пряник». Психологи убеждены, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнуток» и много эффективнее при управлении людьми. Это не значит, что наказания как вида управленческого действия не существует. Это значит, что нельзя его класть в основу деятельности руководителя, стремящегося чего-либо добиться от подчиненных, поскольку негативные стимулы в управленческой практике имеют последствия. Они конфликтногенны, снижают самооценку работников, порождают страх совершения ошибок, не способствуют устойчивому росту производительности, плохо обучают, т. к. человек в случае наказания будет стремиться его избежать, а не формировать правильное поведение. Положительные подкрепления лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно мотивируют их на эффективный труд.

Тест «Руководство»

- 1 Профессиональное общение руководителя зависит от:
 - а) характера взаимосвязей и взаимоотношений с подчиненными;
 - б) установок и ценностей руководителя;
 - в) характера взаимосвязей и взаимоотношений с коллегами;
 - г) все ответы верны.

- 2 Основными объектами управляющих воздействий руководителя являются:
 - а) вышестоящее руководство;
 - б) работники;
 - в) партнеры;
 - г) организация в целом.



3 Основная задача руководителя в процессе управления людьми состоит во взаимодействии с:

- а) персоналом;
- б) высшим руководством;
- в) подрядчиками;
- г) клиентами.

4 Управленческая деятельность часто протекает на фоне действия ситуаций:

- а) противоположных;
- б) конфликтных;
- в) любовных;
- г) нестандартных.

5 Лидерство связано с управлением по следующим направлениям:

- а) организация и коррекция деятельности работников;
- б) мотивирование деятельности подчиненных;
- в) обеспечение представительства группы;
- г) все ответы верны.

6 Не характерны для либерального стиля руководства черты:

- а) учёт мнения каждого работника;
- б) устранение подчинённых от участия в решении вопросов;
- в) минимум контроля;
- г) постоянный контроль за ходом работы.

Тест «Качества руководителя»

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше, по вашему мнению, действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1 Прежде установить контакт со сторонниками нового порядка, не принимая всерьез доводы сторонников старого, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

2 Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников внедрения новых методов, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

3 Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

В зависимости от того, какое решение будет принято, последствия конфликта могут перерасти в функциональные и дисфункциональные, что,



в свою очередь, может повлиять на возникновение последующих разногласий. Проблему желательно решать таким образом, чтобы она устраивала обе стороны, благодаря чему они приобретут опыт сотрудничества и улучшатся отношения между людьми.

Правильный ответ – вариант 2.

Тест «Уровень контроля при деловом общении»

С помощью этого теста Вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми.

Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените как верное или неверное для себя. Верное обозначьте буквой В, а неверное – буквой Н.

1 Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.

2 Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3 Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4 Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

5 В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6 В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7 Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8 Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.

9 Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10 Я не всегда такой, каким кажусь.

Оценка результатов: по одному баллу начисляется за ответ Н на вопросы 1, 5, 7 и за ответ В на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

0–3 балла – низкий коммуникативный контроль, т. е. Ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, от чего некоторые считают вас «неудобным» по причине Вашей прямолинейности.

4–6 баллов – средний коммуникативный контроль. Вы искренны, но несдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7–10 баллов – высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.



Тест «Лидерство»

Если хотите узнать, присущи ли Вам качества лидера, выберите из пары вопросов тот вариант ответа, который наиболее совпадает с Вашим мнением.

1 Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих:

- а) да;
- б) нет.

2 Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы:

- а) да;
- б) нет.

3 Находясь на собрании людей, равных по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо:

- а) да;
- б) нет.

4 Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми Ваших маленьких друзей?

- а) да;
- б) нет.

5 Испытываете ли Вы большое удовлетворение, когда Вам удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал:

- а) да;
- б) нет.

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком:

- а) да;
- б) нет.

7 Согласны ли Вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:

- а) да;
- б) нет.

8 Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить Вашу профессиональную активность:

- а) да;
- б) нет.

9 Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

- а) да;
- б) нет.

10 Доставляет ли Вам удовольствие ситуация, когда вы видите, что окружающие побаиваются Вас:

- а) да;
- б) нет.

11 Во всех обстоятельствах (рабочее совещание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом,



чтобы оно позволяло Вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

- а) да;
- б) нет.

12 Считают ли обычно, что Ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление:

- а) да;
- б) нет.

13 Считаете ли Вы себя мечтателем:

- а) да;
- б) нет.

14 Легко ли Вы теряетесь, если среди окружающих Вас людей есть несогласные с вашим мнением:

- а) да;
- б) нет.

15 Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп:

- а) да;
- б) нет.

16 Если мероприятия, которым Вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

- а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) Вы сумеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17 Какое из этих двух мнений приближается к Вашему собственному:

- а) настоящий руководитель должен сам уметь делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18 С кем Вы предпочитаете работать:

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараются ли Вы избегать горячих дискуссий:

- а) да;
- б) нет.

20 Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властностью Вашего отца:

- а) да;
- б) нет.

21 Умее ли Вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с Вами был не согласен:

- а) да;
- б) нет.

22 Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:



а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23 Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы Вы предпочли:

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24 Считаете ли, что Вы – человек, сильно влияющий на других людей:

а) да;

б) нет.

25 Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

а) да;

б) нет.

26 С Вашей точки зрения, истинный лидер в группе тот, кто:

а) самый компетентный;

б) у кого сильный характер.

27 Всегда ли стараетесь понимать (оценивать) людей:

а) да;

б) нет.

28 Умеете ли Вы уважать дисциплину вокруг Вас:

а) да;

б) нет.

29 Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным (предпочтительным):

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30 Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия (фирмы):

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

31 Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют:

а) да;

б) нет.

32 Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу:

а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;

б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33 На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как Вы поведете себя:

а) будете молчать;

б) будете отстаивать свою точку зрения.

34 Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интере-



ресы только интересам дела:

- а) да;
- б) нет.

35 Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги:

- а) да;
- б) нет.

36 Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности:

- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать независимо.

37 Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

- а) это верно;
- б) это неверно.

38 Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц:

- а) да;
- б) нет.

39 Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних:

- а) да;
- б) нет.

40 Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:

- а) трудности обескураживают;
- б) трудности заставляют действовать активнее.

41 Часто ли Вы делаете резкие упреки сотрудникам (сокурсникам), когда они их заслуживают:

- а) да;
- б) нет.

42 Считаете ли, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни:

- а) да;
- б) нет.

43 Если Вам предстоит произвести реорганизацию, то как Вы поступаете:

- а) ввожу изменения немедленно;
- б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.

44 Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника:

- а) да;
- б) нет.

45 Согласны ли Вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»:

- а) да;
- б) нет.



46 Считаете ли Вы, что каждый из людей благодаря своим человеческим способностям должен сделать что-то выдающееся:

- а) да;
- б) нет.

47 Кем (из предложенных профессий) Вам в молодости хотелось стать:

- а) известным художником, композитором, поэтом и т. д.;
- б) руководителем коллектива.

48 Какую музыку Вам приятней слушать:

- а) торжественную, могучую;
- б) тихую, лирическую.

49 Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями:

- а) да;
- б) нет.

50 Часто ли Вы встречаете людей с более сильной волей, чем у вас:

- а) да;
- б) нет.

Баллы начисляются:

– **за ответы «а» на** 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48 ;

– **за ответы «б» на** 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Суммируйте баллы:

- **до 25 баллов** – лидерство слабо выражено;
- **от 26 до 35 баллов** – лидерство в определенной степени выражено;
- **от 36 до 40 баллов** – лидерство выражено в сильной степени;
- **свыше 40 баллов** – склонность к диктату.

Темы рефератов, эссе и презентаций

- 1 Лидер в тебе. Как завоевывать друзей.
- 2 Управление: искусство общения.
- 3 Управленческое общение как механизм функционально-ролевого взаимодействия личностей.
- 4 Деловое общение менеджера.
- 5 Принципы и нормы нравственного поведения руководителя.
- 6 Деловое общение в рабочей группе.
- 7 Психологические механизмы управленческого взаимодействия.
- 8 Стили управленческой деятельности.



Список литературы

1 **Гарькуша, О. Н.** Профессиональное общение: учебное пособие / О. Н. Гарькуша. – Москва: РИОР; ИНФРА-М, 2014. – 111 с.

2 **Кузнецов, И. Н.** Деловое общение / И. Н. Кузнецов. – 5-е изд. – Москва: Дашков и К, 2013. – 528 с.

3 **Сидоров, П. И.** Деловое общение: учебник для вузов / П. И. Сидоров, И. А. Коноплева, М. Е. Путин. - 2-е изд., перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.

4 **Чернышова, Л. И.** Деловое общение / Л. И. Чернышова. – Москва: Юнити-Дана, 2011. – 280 с.

