

*МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ*
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курганский государственный университет»
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к проведению практических занятий и выполнению самостоятельной работы
для студентов очной и заочной формы обучения
направления 38.03.02 «Менеджмент»

Курган 2019

Кафедра: «Менеджмент и маркетинг»
Дисциплина: «Персональный менеджмент»
(направление 38.03.02 «Менеджмент»)

Составила: канд. экон. наук, доцент В. С. Миронова

Утверждены на заседании кафедры «4» июля 2018 г.
Рекомендованы методическим советом университета «20» декабря 2017 г.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ к проведению практических занятий

Тема 1. Менеджер в системе управления

План семинарского занятия

- 1 Понятие персонального менеджмента и его цель. Модель требований к качествам менеджера.
- 2 Сущность, функции и техника персонального менеджмента.
- 3 Управленческие роли руководителя.

Практические задания

Задание 1.1. Тест «Умение управлять самим собой»

Существо системы персонального менеджмента представлено в виде модели – требований к качествам менеджера, способного управлять самим собой (таблица 1).

Таблица 1 – Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой»

Основные блоки требований к менеджеру	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1	2	3
1 Способность формулировать и реализовывать жизненные цели	Умение формулировать и добиваться реализации жизненных целей	1 Способность познать самого себя 2 Умение формулировать свои жизненные цели 3 Умение принимать решения 4 Умение планировать карьеру 5 Умение найти и получить хорошую работу 6 Умение адаптироваться в коллективе
2 Личная организованность	Способность жить и работать по системе	1 Приверженность системному подходу 2 Умение ценить и эффективно использовать время 3 Умение сосредоточиться на главном 4 Умение все делать по порядку 5 Умение не упускать из вида мелочи 6 Умение анализировать затраты времени
3 Самодисциплина	Умение держать себя в руках, управлять своим поведением	1 Обязательность, способность держать слово 2 Пунктуальность, точность исполнения 3 Собранность, умение не разбрасываться 4 Наличие чувства ответственности

1	2	3
4 Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	1 Организация рабочего места 2 Умение работать с информацией 3 Умение составлять документы 4 Умение слушать, планировать свои дела, пользоваться современной техникой 5 Умение менять занятия 6 Умение делегировать полномочия
5 Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	1 Физические нагрузки 2 Питание, сон, дыхание 3 Водные процедуры, закаливание 4 Тренированность нервной системы 5 Умение расслабиться 6 Отказ от вредных привычек 7 Режимы труда и отдыха
6 Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей	1 Волевые качества, трудолюбие 2 Упорство в работе, целеустремленность 3 Решительность, напористость 4 Умение заинтересовать, мотивировать себя 5 Оптимизм и жизнерадостность 6 Преданность работе и коллективу 7 Уверенность в себе 8 Психологическая подготовка к работе
7 Самоконтроль своей жизнедеятельности	Способность контролировать процессы своей деятельности и результаты	1 Контроль процессов 2 Контроль результатов 3 Контроль дня 4 Умение формировать и контролировать свой имидж

В таблице 2 отметьте наиболее значимые, с Вашей точки зрения, позиции. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся Вам не существенными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку в пятибалльной системе, отражающую использование (И) лично Вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, Вы увидите, на что Вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные для Вас лично.

Таблица 2 – Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой

Перечень качеств	В	И
1	2	3
1 Способность правильно формулировать жизненные цели		
1.1 Способность познать самого себя		
1.2 Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3 Умение принимать решения		
1.4 Умение планировать свою карьеру		
2 Личная организованность		
2.1 Приверженность системному подходу		
2.2 Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3 Умение сосредоточиться на главном		
2.4 Умение все делать по порядку		
2.5 Умение не упускать из виду мелочи		
2.6 Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3 Самодисциплина		
3.1 Обязательность, способность и умение держать слово		
3.2 Пунктуальность, точность исполнения		
3.3 Собранность, умение не разбрасываться		
3.4 Наличие чувства ответственности		
3.5 Умение отказаться от удовольствий ради главного		
4 Знание техники личной работы		
4.1 Умение организовать рабочее место		
4.2 Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3 Умение работать с информацией		
4.4 Умение составлять документы		
4.5 Умение говорить по телефону		
4.6 Умение слушать		
4.7 Умение планировать свои дела		
4.8 Знание методов рационализации личного труда		
4.9 Умение пользоваться записной книжкой		
4.10 Умение менять род занятий		
4.11 Знание технологии коммуникаций		
4.12 Умение найти и получить работу		
4.13 Умение адаптироваться в коллективе		
4.14 Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15 Умение делегировать полномочия		
5 Способность делать себя здоровым		
5.1 Физические нагрузки		
5.2 Правильное питание		
5.3 Сон		

1	2	3
5.4 Правильное дыхание		
5.5 Водные процедуры		
5.6 Закаливание		
5.7 Борьба с шумом		
5.8 Тренированность нервной системы		
5.9 Умение расслабляться		
5.10 Отказ от вредных привычек		
5.11 Режим труда и отдыха		
6 Эмоционально-волевой потенциал		
6.1 Семейное благополучие		
6.2 Трудолюбие		
6.3 Упорство в работе		
6.4 Целеустремленность		
6.5 Решительность		
6.6 Напористость		
6.7 Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8 Оптимизм и жизнелюбие		
6.9 Увлеченность работой		
6.10 Преданность работе и коллективу		
6.11 Семейное благополучие		
6.12 Уверенность в самом себе		
6.13 Психологическая подготовка к работе		
7. Самоконтроль своей жизнедеятельности		
7.1 Знание функций самоконтроля		
7.2 Контроль процессов		
7.3 Контроль времени		
7.4 Контроль результатов		
7.5 Самоконтроль дня		
7.6 Умение создавать и контролировать собственный имидж		

Тщательный анализ результатов данного теста поможет Вам постоянно совершенствовать Вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать решения в различных ситуациях.

Задание 1.2. Тест «Организованный ли Вы человек?»

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу (таблица 3), найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые Вы найдете после ключа к тесту

1 Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

А. У меня есть такие цели.

Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива?

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.

Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2 Составляете ли Вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что мне это ничего не дает.

Д. Составлять планы – это «игра в организованность».

3 Критикуете ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. Критикую в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. Критикую, несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.

В. Сейчас и так все критикуют друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя?

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4 Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, организаций, знакомых и т. д.?

А. Веду записи телефонов, фамилий, имен произвольно.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписывании телефонов стараюсь все сделать по науке, однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице и как записано, это не имеет особого значения.

Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5 Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит, где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д.

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6 Можете ли Вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать, но не с точностью 100 %.

Б. Могу сказать только о тех ситуациях, в которых было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7 Каковы будут Ваши действия, когда на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. Ничего тут не поделаешь – приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

8 Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли Вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Уделяю серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9 Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда это получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.д.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10 Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11 Точно ли Вы приходите на деловые встречи, собрания?

А. Прихожу раньше на 3–5 минут.

Б. Прихожу к началу.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12 Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.

Б. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13 Предположим, Вы пообещали что-то сделать другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести в данной ситуации?

А. Сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

Б. Скажу, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на выполнение обещанного.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я редко не сдерживал своих обещаний.

Г. Ничего не буду обещать. Выполню обещанное, во что бы то ни стало.

Таблица 3 - Ключ к тестовому заданию «Организованный ли Вы человек?»

Номер вопроса	Варианты и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Если Вы набрали:

от 72 до 78 баллов – Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Самоорганизация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми;

от 63 до 71 балла – Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но Вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее;

меньше 63 баллов – Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

Задание 1.3. Тест «Умение управлять своим Я-образом»

Используя четырех балльную систему, определите свое отношение к приведенным ниже утверждениям: «Я думаю об этом очень часто» – 4 балла; «часто» – 3 балла; «иногда» – 2 балла; «редко» – 1 балл; «никогда» – 0 баллов.

- 1 1 Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
- 2 Я постоянно чувствую свою ответственность за порученную мне работу.
- 3 Я беспокоюсь о своем будущем.
- 4 Многие меня ненавидят.
- 5 Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие.
- 6 Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
- 7 Я боюсь выглядеть глупцом.
- 8 Внешний вид других куда лучше, чем мой.
- 9 Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
- 10 Я часто допускаю ошибки.
- 11 Как жаль, что я не умею общаться с людьми.
- 12 Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
- 13 Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими чаще.
- 14 Я слишком скромн.
- 15 Моя жизнь бесполезна.
- 16 Многие придерживаются неправильного мнения обо мне.
- 17 Мне не с кем поделиться своими мыслями.
- 18 Люди ждут от меня очень многого.
- 19 Люди не особенно интересуются моими достижениями.
- 20 Я слегка смущаюсь.
- 21 Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
- 22 Я не чувствую себя в безопасности.
- 23 Я часто волнуюсь понапрасну.
- 24 Я чувствую себя неловко, когда захожу в комнату, где уже сидят люди.
- 25 Мне кажется, что люди говорят обо мне за моей спиной.
- 26 Я чувствую себя скованным.
- 27 Я уверен, что люди почти все воспринимают легче, чем я.

28 Мне всегда кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.

29 Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.

30 Как жаль, что я не так общителен, как мне хотелось бы.

31 В спорах я высказываю свое мнение только в том случае, когда уверен в своей правоте.

32 Я думаю о том, чего ждет от меня общественность.

Ключ к тестовому заданию «Умение управлять своим «Я - образом»»

От 25 баллов и менее – Вы в основном уверены в своих действиях. Ваш «Я-образ» достаточно устойчив, и это делает Вас не очень гибким в общении со своими собеседниками. Не снижая своей уверенности в собственном поведении, старайтесь быть гибче, идти на сближение с другими.

От 26 до 45 баллов – средний уровень уверенности и устойчивости Вашего «Я-образа». На этом уровне постоянство «Я-образа» начинает колебаться. Тренируйтесь, старайтесь обрести большую уверенность. Помните, что уверенность в себе не означает самоуверенности.

От 46 баллов и более – низкий уровень уверенности «Я-образа» и Вашей самооценки. Это переживания по поводу критических замечаний в свой адрес, сомнения по поводу правильности своих действий. Следует воспитывать твердость духа, волю и целеустремленность.

Тема 2. Социально-экономическая характеристика руководителя

План семинарского занятия

1 Функции менеджера.

2 Социально-экономическая характеристика менеджера.

3 Личные качества менеджера.

Практические задания

Задание 2.1. Тест «Каков Ваш характер?»

Отвечая на поставленные вопросы, сверяйтесь по шкале оценки ответов о числе очков и записывайте их. После ответов на все вопросы по сумме набранных баллов Вы узнаете, к какой из четырех групп, перечисленных в конце теста, Вы можете себя отнести.

1 Часто ли Вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают Ваши поступки на окружающих:

а) очень редко;

б) редко;

в) достаточно часто;

г) очень часто?

2 Случается ли Вам говорить что-либо такое, во что Вы сами не верите, – из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений? (Да, нет).

3 Какие из нижеперечисленных качеств Вы более всего цените в людях:

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) эффективность, умение показать себя.

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму? (Да, нет).

5 Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с Вами? (Да, нет).

6 Любите ли анализировать свои поступки? (Да, нет).

7 Находясь в кругу лиц, хорошо Вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой.

8 Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях? (Да, нет).

9 Какое из перечисленных ниже определений, по Вашему мнению, более всего подходит Вам:

- а) мечтатель;
- б) рубаха-парень;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) философ, (в широком смысле этого слова);
- е) суетный человек.

10 При обсуждении того или иного вопроса:

а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;

б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;

г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11 Какое чувство может вызывать у Вас неожиданный вызов к руководителю:

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) равнодушие?

12 Если в пылу полемики Ваш оппонент сорвется и допустит личный выпад против Вас, как Вы поступите:

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите перенести разговор на другое время.

13 Если Ваша работа забракована, это вызовет у вас:

- а) досаду;
- б) стыд;
- в) гнев.

14 Если Вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:

- а) себя самого;

- б) фатальное невезение;
- в) прочие объективные обстоятельства.

15 Не кажется ли Вам, что окружающие Вас люди – будь то руководители, коллеги или подчиненные – недооценивают Ваши способности и знания? (Да, нет).

16 Если Ваши друзья или коллеги начинают над вами подшучивать, то Вы:

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;
- в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
- г) отвечаете смехом и, как говорится, ноль внимания;
- д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17 Если Вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т. п.), то Вы:

- а) будете продолжать поиск молча;
- б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной Вам вещи.

18 Что, скорее всего, выведет Вас из равновесия:

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19 Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения? (Да, нет).

20 Если для выполнения срочной работы Вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов Вы выберете:

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш характер?»

Шкала оценки ответов:

- 1) а – 0, б – 1, в – 2, г – 3;
- 2) да – 0, нет – 1;
- 3) а – 1, б – 1, в – 0;
- 4) да – 2, нет – 0;
- 5) да – 0, нет – 2;
- 6) да – 2, нет – 0;
- 7) а – 2, б – 0;
- 8) да – 0, нет – 2;
- 9) а – 0, б – 1, в – 3, г – 2, д – 2, е – 0;
- 10) а – 2, б – 0, в – 0, г – 0;
- 11) а – 0, б – 1, в – 2, г – 0;
- 12) а – 0, б – 2, в – 1, г – 3;
- 13) а – 2, б – 1, в – 0;
- 14) а – 2, б – 0, в – 0;

- 15) да – 0, нет – 2;
- 16) а – 0, б – 1, в – 2, г – 0, д – 0;
- 17) а – 2, б – 0, в – 1;
- 18) а – 1, б – 0, в – 2;
- 19) да – 0, нет – 2;
- 20) а – 0, б – 1, в – 2.

Если вы набрали:

меньше 15 баллов – увы, человек Вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с Вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на Вас трудно положиться (задумайтесь над этим);

от 15 до 25 баллов – у Вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все Ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же Вам есть еще над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что Вам это под силу);

от 26 до 38 баллов – Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о наличии у Вас черт сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный – это не значит жестокий;

свыше 38 баллов – простите, но мы ничего Вам не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером. А может быть, такая сумма баллов – это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

Задание 2.2. Тест «Определение типа характера менеджера»

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

- 1 Любите ли Вы пищу с острыми приправами?
 - 2 Хорошо ли Вы себя чувствуете в компании?
 - 3 Возникает ли у Вас иногда желание подскочить от радости до потолка?
 - 4 Умеете ли Вы занимать своих гостей?
 - 5 Часто ли у Вас бывают головные боли?
 - 6 Забываете ли Вы хоть иногда чистить зубы?
 - 7 Всегда ли Вы носите одну и ту же прическу?
 - 8 Любите ли Вы разгадывать кроссворды?
 - 9 Занимаетесь ли Вы зарядкой?
 - 10 Часто ли у Вас бывает меланхолическое настроение?
 - 11 Любите ли Вы работать в тишине, в спокойной обстановке?
- Используя таблицу 4, подсчитайте сумму набранных баллов.

Таблица 4 - Ключ к тестовому заданию «Определение типа характера менеджера»

Номер вопроса	Варианты ответа	
	Да	Нет
1	3	2
2	2	1
3	4	2
4	3	2
5	1	2
6	4	1
7	3	1
8	1	4
9	3	1
10	1	4
11	4	1

Если Вы набрали:

менее 20 баллов – Вы ближе к первому типу характера, к которому относится человек, который не любит компаний. Общение с друзьями в домашней обстановке его радует больше, чем вечера в шумном кафе;

20–25 баллов – Вы ближе ко второму типу характера, к которому относится человек, который легко сходится с людьми, но поддается слишком частой смене настроений;

более 25 баллов – Вы ближе к третьему типу характера, к нему относится человек, о котором люди говорят, что он в компании незаменим и способствует созданию у людей хорошего настроения.

Задание 2.3. Тест «Ваши профессиональные склонности»

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов.

1 Профессии типа «человек – природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).

2 В профессиях типа «человек – техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3 К профессиям типа «человек – знаковая система» можно отнести разнообразные специальности по формам обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т. п.), аб-

страктно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т. п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т. п.), с системами и средствами обработки знаков (программист и т. п.).

4 Основное содержание профессий типа «человек – художественный образ» – искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т. п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актер, режиссер).

5 Основным содержанием профессий «человек – человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, прокурор, адвокат), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т. п.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медсестра, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности.

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности, необходимо поставить знак «+» перед цифрой, если Вы согласны с приведенным утверждением, и знак « – », если не согласны. Если не можете отнести тип деятельности к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать арифметическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие Вашим склонностям виды деятельности. Избирать профессию следует из этой области деятельности.

Вам необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу 5.

Таблица 5 – Матрица выбора типа профессиональной деятельности

Программа самооценки	Тип профессиональной деятельности				
	Человек – природа	Человек – техника	Человек – знаковая система	Человек – художественный образ	Человек – человек
1	2	3	4	5	6
1 Легко знакомлюсь с людьми					1
2 Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3 Охотно хожу в музей, театр и т. д.				1	
4 Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5 Охотно и подолгу могу что-нибудь вычислять, чертить			1		
6 Охотно общаюсь со своими сверстниками, когда нужно по-					1

мочь им					
7 Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8 Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9 Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших по возрасту		2			
10 Старшие по возрасту считают, что у меня есть художественные склонности				2	
11 Охотно читаю о растениях, животных	1				
12 Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13 Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14 Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15 Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16 Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
17 Мое художественное творчество одобряют				2	
18 Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19 Считаю, что обычно мне удается подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20 Почти никогда не ссорюсь					1
21 Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22 Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23 Мне часто случается помогать незнакомым людям					2

24 Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25 Люблю разбираться в устройстве машин		1			
26 Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
27 Мне обычно удается убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					7
28 Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
29 Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
Итого					

Задание 2.4. Тест «Соответствие основных черт личности профессии менеджера»

Если Вы действительно стремитесь стать хорошим специалистом, то Вам необходимо знать, какие черты характера приблизят Вас к вершинам профессии менеджера. Выполнив данное тестовое задание, Вы получите информацию о своих способностях.

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

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

2 Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3 Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4 Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

5 Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6 Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7 Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?

8 Способны ли Вы заключить пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?

9 Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10 Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?

11 Независимый ли у Вас характер?

12 Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?

13 Любите ли Вы острые ощущения, которые «щекочут» нервы?

14 Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15 Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?

16 Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

Ключ к тестовому заданию «Соответствие основных черт личности профессии менеджера»

Подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов, и при наличии 13 и более баллов рассчитывайте, что можете попытаться силы в данной сфере.

Задание 2.5. Тест «Существуют ли у Вас качества, способствующие карьере руководителя?»

Карьера требует от людей постоянной активности. Насколько Вы активны и добьетесь ли успеха в карьере, поможет узнать предлагаемый тест.

1 Убеждены ли Вы в позитивном значении школы жизни для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?

2 Хорошо ли Вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?

3 Какая из функций современного руководителя более важна:

а) достижение целей организации;

б) поддержка и защита персонала.

4 Чем должна регламентироваться деятельность людей:

а) религиозными положениями;

б) этическими нормами;

в) материальными соображениями;

г) заботой об общем благе.

5. Кого бы Вы выбрали в друзья:

а) специалистов;

б) организаторов.

6 Достаточно ли у Вас энергии для преодоления жизненных препятствий?

7 Нравится ли Вам жить в наше время?

8 Родились ли Вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?

9 Любите ли Вы смотреть на огонь?

10 Легко ли Вы переносите отказ, зная, что просьба трудновыполнима?

11 Любите ли Вы поговорить?

12 Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?

13 Любители Вы быстро действовать?

Ключ к тестовому заданию «Существуют ли у Вас качества, способствующие карьере руководителя?»

Начислите себе за положительные ответы, в том числе за ответы 3а, 4г, 5б по 5 баллов.

45 баллов и более – Вы активны, у Вас независимый характер и задатки руководителя.

40 баллов и менее – Вы робки, равнодушны, Вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

Тема 3. Рабочее время и организация труда менеджера

План семинарского занятия

- 1 Значение времени как ресурса, основные причины потерь времени.
- 2 Анализ использования рабочего времени.
- 3 Правила планирования рабочего времени.
- 4 Составление плана рабочего дня. Метод «Альпы».
- 5 Методы определения приоритетов.
- 6 Делегирование полномочий.

Практические задания

Задание 3.1. Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»

Предлагаемый тест позволит улучшить использование рабочего времени. Выбирайте один вариант ответа.

1 Есть ли у Вас время, чтобы выспаться среди недели?

- а) да;
- б) нет;
- в) чаще да.

2 Если у Вас много дел, а телефонный разговор затянулся, можете ли Вы закончить беседу вежливой фразой?

- а) да;
- б) редко;
- в) если думаю, что не обижу собеседника.

3 Считаете ли Вы, что определенные дела нужно всегда делать в один и тот же день недели?

- а) нет;
- б) такое не приходит мне в голову;
- в) да.

4 Планируете ли Вы в начале года, как будете проводить отпуск?

- а) нет, так как каждый год провожу его одинаково;
- б) нет;
- в) да.

5 Знаете ли Вы, кто самый близкий друг Вашей жены (мужа) по работе?

- а) нет;
- б) да;
- в) кажется, один раз об этом заходила речь.

6 Есть ли у Вас время на хобби?

- а) жалко тратить на это свое время;
- б) хорошо, что его хватает на то, что необходимо;

в) да.

7 Решаете ли Вы браться за большую домашнюю работу?

а) да;

б) если нет выхода;

в) нет.

8 Как Вы читаете роман?

а) если интересно, то «глотаю» его, оставив дела;

б) читаю ежедневно несколько страниц;

в) нет на это времени.

9 Есть ли такой день на неделе, когда Вы отключаетесь от дел, отдыхаете?

а) иногда есть, но заранее такой день не планирую;

б) есть;

в) везет тем, кто может себе это позволить.

10 Мучает ли Вас совесть, если чувствуете, что что-то недоделали?

а) мучает всегда;

б) мучает, из-за этого не могу спать;

в) нет.

11 Часто ли из-за работы не хватает времени на семью?

а) да;

б) нет;

в) иногда.

12 Планируете ли Вы в новом году лучше распределять и использовать свое время?

а) планирую, но не верю в успех;

б) для этого не нужен новый год;

в) в этом для меня нет нужды.

Для подсчета суммы баллов используйте таблицу 6.

Таблица 6 - Ключ к тестовому заданию «Обладаете ли вы чувством времени?»

Номер вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	10	0	8
2	10	1	8
3	5	0	8
4	3	8	10
5	10	2	8
6	0	8	2
7	10	2	8
8	10	8	0
9	5	6	0
10	6	8	0
11	7	10	0
12	0	10	7
13	2	4	10

Если Вы набрали:

10–40 баллов – у Вас ни на что не хватает времени. Советуем заранее составлять план;

41–70 баллов – Вы все успеваете, но есть резервы;

71–95 баллов – **Вы знаете цену времени, но не являетесь его рабом;**

96–120 баллов – Вы очень эффективно используете время.

Задание 3.2. Тест «Умеете ли Вы ценить время?»

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1 Есть ли у Вас желание уменьшить затраты своего времени за счет улучшения организации труда и внедрения оргтехники на своем рабочем месте?

2 Созданы ли Вами какие-то правила, инструкции, позволяющие экономить время?

3 Отдаете ли Вы предпочтение принципу «делай все сам»?

4 Ставится ли Вами цель в беседе?

5 Считаете ли, что в изложении мыслей Вы кратки?

6 Считаете ли, что в разговорах по телефону Вы кратки?

7 При передаче сообщений или сведений предпочитаете ли Вы телефон другим видам связи?

8 Считаете ли Вы, что документы приведены Вами в порядок и отыскиваются почти не глядя?

9 Часто ли Вам приходится выполнять работу, которую могут сделать Ваши подчиненные?

10 Удастся ли Вам начинать совещание в точно назначенное время?

11 Устанавливаете ли Вы регламент при его проведении?

12 Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13 Используете ли Вы в своей работе вычислительную, организационную и другую технику?

14 Умеете ли Вы при проведении «летучек» уложиться в 5–10 минут?

Таблица 7 - Ключ к тестовому заданию «Умеете ли вы ценить время?»

Номер вопроса	Варианты ответа	
	Да	Нет
1	3	1
2	2,5	1
3	1,5	2
4	2,5	1
5	3	1
6	3	1
7	3	1,5
8	3	1
9	1	2,5
10	3	1

11	3	1
12	1	3
13	2,5	1
14	3	1

Если вы набрали:

15–21 балл – Вы не умеете ценить время;

22–27 баллов – Вы пока не научились ценить время, но Вам не хватает настойчивости в доведении задуманного до конца;

34–39 баллов – Вы цените время, благодаря этому Вам постоянно удается добиться хороших результатов.

Задание 3.3. Тест «Управляете ли Вы своим временем?»

Чтобы быть хорошим руководителем и обеспечивать эффективное функционирование предприятия, необходимо правильно распоряжаться своим временем. Выполнив данное тестовое задание, Вы увидите, насколько хорошо Вы умеете управлять своим временем.

Самооценка в баллах: 0 – «почти никогда»; 2 – «часто»; 3 – «почти всегда».

1 Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.

2 Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.

3 Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.

4 Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать сразу и окончательно.

5 Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченных по приоритетам. Важнейшие задания я выполняю в первую очередь.

6 Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

7 Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком своей работоспособности.

8 В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9 Я пытаюсь направлять свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.

10 Я умею говорить «нет», если на мое время пытаются претендовать другие, когда мне необходимо выполнить другие важные дела.

Ключ к тестовому заданию «Управляете ли Вы своим временем?»

Суммируйте баллы, набранные Вами в результате проверки Вашего рабочего стиля.

От 15 баллов и менее – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы достигаете, если составляете список приоритетных дел и придерживаетесь его.

От 16 до 20 баллов – Вы пытаетесь распоряжаться своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

От 21 до 25 баллов – Вы хорошо распоряжаетесь своим временем.

От 26 до 30 баллов – Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим людям приобщиться к Вашему опыту.

Задание 3.4. Тест «Умение использовать рабочее и личное время»

Данный тест направлен на выявление способностей рационально использовать рабочее и личное время. Ответьте на вопросы теста, подсчитайте баллы и посмотрите ключ 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).

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»

Задание 3.5. Тест «Как Вы распределяете свое время?»

Данный тест поможет Вам понять, умеете ли Вы планировать время.

1 Часто ли Вы работаете сверхурочно?

а) мой рабочий день не нормирован – работе уделяю столько времени, сколько она требует;

б) иногда неотложные дела требуют удлинить рабочий день или пожертвовать выходным;

в) работе уделяю фиксированное время, не более того.

2 Планируете ли Вы свой рабочий день с помощью записей в ежедневнике?

а) как правило, мой рабочий день спланирован до минуты;

б) планирую только главные задачи и мероприятия;

в) не вижу в этом смысла, так как строго придерживаться плана все равно не удается.

3 Умеете ли Вы решать несколько задач параллельно?

а) стараюсь сосредоточиться на самом важном, не упуская из вида остальные задачи;

б) предпочитаю решать задачи последовательно;

в) жизнь заставляет следовать примеру Цезаря, умевшего читать, писать и говорить одновременно, но я, к сожалению, не Цезарь.

4 Согласны ли Вы с восточным афоризмом «Мудрец не строит планов»?

а) эта истина верна для философа-созерцателя, но не для делового человека;

б) да, стараюсь ставить перед собой цели, а пути их достижения во многом диктуются обстоятельствами;

в) согласен, ибо жизнь непредсказуема.

5 Часто ли Вы откликаетесь на просьбы коллег?

а) нечасто – коллеги сами уже знают, что мои дела для меня важнее;

б) бывает, но мелкие вопросы стараюсь решать быстро, другие отложить для более удобного времени;

в) чтобы не обидеть товарищей, постоянно приходится отвлекаться на их просьбы.

6 Вам предстоит напряженный рабочий день, насыщенный множествами задач. Какие чувства это вызывает?

а) напряжение;

б) энтузиазм;

в) смятение.

7 Планируете ли Вы свое свободное время?

а) да, весьма досконально;

б) только в общих чертах;

в) нет, на то оно и свободное.

8 Занимают ли Вас на досуге мысли о работе?

а) да, постоянно;

б) иногда;

в) нет, на досуге стараюсь полностью отвлечься от дел.

Ключ к тестовому заданию «Как Вы распределяете свое время?»

За ответы: а – 5 баллов; б – 2 балла; в – 1 балл.

От 8 баллов и менее – по натуре Вы не очень организованный человек, и планирование времени представляет для Вас довольно затруднительную проблему. Эта особенность вполне приемлема в творческих профессиях, но в сфере бизнеса может помешать Вам добиться успеха. Постарайтесь освоить ключевые приемы тайм-менеджмента и обратить их себе на пользу.

От 8 до 16 баллов – в организации своей жизни и деятельности Вы сумели достичь той «золотой середины», которая позволяет успешно справляться с текущими делами и разумно распоряжаться своим временем. Впрочем, Вам нелишне уделить внимание вопросам тайм-менеджмента. Возможно, Вы сумеете открыть для себя такие приемы, которые еще более оптимизируют работу.

От 16 до 45 баллов – Вы исключительно организованный и целеустремленный человек, готовый всего себя подчинить решению деловых вопросов. Однако не слишком ли Вы в этом усердствуете? Возможно, если сумеете выйти за поставленные жесткие рамки и позволить себе элементы спонтанности и импровизации, это только приумножит Ваши успехи.

Тема 4. Деловой этикет как условие успеха в деловых отношениях

План семинарского занятия

- 1 Деловой этикет, культура поведения и имидж делового человека.
- 2 Манеры поведения во всех сферах жизнедеятельности человека.
- 3 Правила приветствия в деловом общении.
- 4 Речевой этикет менеджера как регулятор делового общения.
- 5 Правила делового этикета в отношении деловой одежды для мужчин и женщин.

Практические задания

Задание 4.1. Тест «Формирование имиджа женщины-руководителя»

Этот тест представлен в виде блоков, каждый из которых состоит из ситуации и вариантов решения ситуации. Выберите наиболее правильный, на Ваш взгляд, вариант решения той или иной ситуации.

I Вы в чужом городе в деловой командировке, и от успеха переговоров зависит Ваша карьера. Вам предлагается невыгодный контракт. Вы внутренне возмущены.

Но... переговоры ведет обаятельный молодой человек и, несмотря на сложность официальной ситуации, Вы чувствуете как Вас «понесло по волнам». Оцените Ваши первые мысли и эмоции.

- 1 Я «умру», но выбью из него нужный мне контракт.
- 2 Они знают, что я слабая женщина, поэтому специально приготовили для меня этого сердцееда.

3 Если бы я могла все предвидеть заранее, я провела бы лишние 40 минут перед зеркалом, чтобы выглядеть еще представительнее.

II Вы еще с вечера обещали приятелям составить компанию для партии в бридж. Но... первый день переговоров закончился не совсем удачно, и Вам, скажем прямо, не до карт. Как Вы поступите?

1 Я бы сейчас этот бридж разорвала на мелкие кусочки и забросила туда, куда вам и не снилось. Но обещала – значит обещала.

2 Вы же понимаете, если я буду играть в бридж со всеми, кому обещала, меня надолго не хватит.

3 Не везет, так не везет: то ни одного мужчины, то сразу трое.

Интересно, почему они видят во мне игрока, а не женщину?

III Предварительные переговоры закончились. Можно немного расслабиться. Вы думаете только о теплой ванне и мягкой подушке. Но... Ваш партнер по переговорам – симпатичный молодой человек – приглашает вас провести вечер в ресторане. О чем Вы подумаете в первую минуту?

1 Хитрая змея – хочет наладить контакт. Нет, сначала дело.

2 Понял, наконец, какая перед ним женщина. Черт с тобой: отдыхать – так отдыхать.

3 Это судьба. А то бы я завтра уехала, и больше мы бы не увиделись.

IV Все хорошее рано или поздно заканчивается. Он набрасывает Вам на плечи плащ, и Вы выходите из ресторана. Уже поздно. Но... вдруг неожиданно следует предложение продолжить знакомство. Как быть?

1 Этот чудак, наверное, и в самом деле думает, что я ехала за тридевять земель только для того, чтобы его развлекать.

2 Конечно, нет, но почему – не знаю сама.

3 В конце концов, он не женат, а смотрится ничуть не хуже, чем N, который снова дома будет приставать со своими глупостями о совместной жизни, ребятишках и т.д.

V Впереди последний тур переговоров. Вам уже нечего терять. Но... там снова будет он. Покажете ли Вы окружающим, что знакомство с ним определяется не только деловыми беседами?

1 Что было – то было. Сейчас он для меня враг, который хочет выиграть сделку.

2 Он мне не союзник, но и не враг. В трудный момент я могу обратиться к его коллегам, глядя, естественно, ему в глаза, и сказать, что такие условия для меня неприемлемы. Это шанс. Он должен мне помочь.

3 Я сделаю все, что он мне посоветует. Он наверняка будет на моей стороне.

Ключ к тестовому заданию «Формирование имиджа женщины-руководителя»

От 7 баллов и менее – Вы чрезмерно деловая женщина. Иногда Вы производите впечатление маленького раскрашенного робота. Зачем Вам это? Вы все-таки женщина, и грех об этом забывать. Причисляя себя к разряду деловых женщин, помните, что мужчины в первую очередь оценивают Вас просто как женщину. Причем оценивают не только фигуру и внешность, но и манеру пове-

дения. Добавьте чуть-чуть кокетства и чаще улыбайтесь – вот и весь рецепт, который выведет Вас на звездный путь блестящей карьеры. Последний совет – научитесь улыбаться глазами!

От 7 до 11 баллов – у Вас все хорошо. Вы милостивы, деловиты и женственны. Вы прекрасно понимаете, что порой один взгляд может дать больше, чем умная фраза. Вы общительны, однако в круг Ваших знакомств входят в основном люди, близкие Вам по взглядам, культуре и интересам.

От 11 баллов и более – Вы, скорее, просто женщина, чем «деловой человек». В присутствии мужчин Вам трудно настроиться на деловую волну. Вероятнее всего, Вы «немножко» не замужем, несмотря на «призывный возраст».

Задание 4.2. Тест «Соблюдение этикета и формирование имиджа в процессе телефонных переговоров»

Ответьте «да» или «нет» на вопросы.

1 Уверены ли Вы в том, что обычно снимаете трубку сразу же после первого звонка?

2 Всегда ли Вы называете себя?

3 Здороваетесь ли с собеседником в ответ на его приветствие?

4 Стараетесь ли говорить отчетливо, понятно, в меру громко и не слишком быстро?

5 Выражает ли тон Вашего голоса спокойное дружелюбие и заинтересованность или что-то другое?

6 Удобно ли Вы держите телефонную трубку?

7 Вы не курите, не жуете и не пьете во время разговора?

8 Вы не занимаетесь при телефонном разговоре одновременно другими делами?

9 Заботитесь ли Вы о том, чтобы во время телефонных переговоров не было шума или каких-либо других помех?

10 Хорошо ли Вы умеете слушать собеседника, чтобы не только понять смысл его слов, но и уловить их скрытый подтекст и все интонации голоса?

11 Сохраняете ли Вы хладнокровие и рассудительность при телефонном разговоре на неприятную Вам тему?

12 Готовитесь ли Вы заранее к важным телефонным переговорам, продумывая возможные вопросы, ответы и эмоциональные реакции свои и собеседника?

13 Обдумываете ли Вы наилучшее время телефонного звонка?

14 Следите ли за правильной речью, говорите ли трудные слова и термины в разбивку, по слогам или буквам?

15 Стараетесь ли быть предельно кратким и точным в выражении своих мыслей?

16 Заботитесь ли Вы о том, чтобы быть правильно понятым?

17 Умеете ли Вы тактично оборвать затянувшийся разговор?

Ключ к тестовому заданию «Соблюдение этикета и формирование имиджа в процессе телефонных переговоров»

Если преобладает ответы «да», это свидетельствует о владении искусством ведения телефонных разговоров.

Если ответов «нет» больше 10, то Вам необходимо повышать свою квалификацию в этой области.

Задание 4.3. Тест «Обаятельны ли Вы?»

На каждый вопрос должен быть ответ «да», «нет», «точно не знаю».

- 1 Обладаете ли Вы чувством юмора?
- 2 Эрудированны ли Вы более, чем другие люди?
- 3 Заинтересовывает ли людей Ваше хобби?
- 4 Обладаете ли Вы внешними особенностями?
- 5 Легко ли Вам с ходу подобрать удачную реплику?
- 6 Бойтесь ли Вы иронии в свой адрес?
- 7 Приходят ли Вам на ум удачные ответы после разговора?
- 8 Больше, чем другим людям, Вам нравится, когда Вас хвалят?
- 9 Вы переживаете, когда Вас ругают?

Таблица 8 - Ключ к тестовому заданию «Обаятельны ли вы?»

Номер вопроса	Вариант ответа		
	Да	Нет	Точно не знаю
1	1	0	0,5
2	1	0	0,5
3	1	0	0,5
4	1	0	0,5
5	1	0	0,5
6	0	1	0,5
7	0	1	0,5
8	0	0,5	0
9	0	0,5	0

Если Вы набрали:

менее 3 баллов – Вы не контактны и не обаятельны;

3 – 5 баллов – Ваша общительность в норме, бываете обаятельны, но не всегда;

более 5 баллов – Вы всегда обаятельны.

Задание 4.4. Тест «Какое впечатление Вы производите на людей?»

Ответьте «да» – если согласны, «нет» – в противном случае.

1 Вы должны помнить, что почти ежеминутно в течение дня Вас пристально оценивают те, с кем Вам приходится общаться.

2 У человека должно быть развито чувство независимости, чтобы обсуждать свое хобби.

3 Если человек замечает ошибки в речи других, ему следует их поправлять.

4 Вы уверены, что Вас уважают за то, что Вы никогда не позволяете другим подшучивать над собой.

5. Вы всегда должны помогать друзьям, так как может прийти время, когда Вам понадобится их помощь.

Ключ к тестовому заданию «Какое впечатление Вы производите на людей?»

За правильный ответ 2 балла. Тогда:

5 – 10 баллов – отлично;

3 – 6 баллов – хорошо;

0 – 3 балла – плохо.

Чем выше сумма баллов, тем больше окружающие любят Вас.

Тема 5. Формы устного делового общения

План семинарского занятия

1 Деловая беседа, ее основные этапы, принципы и правила проведения деловой беседы.

2 Деловые переговоры, конструктивные приемы ведения переговоров.

3 Деловое совещание, его подготовка и организация.

Практические задания

Задание 5.1. Тест «Умеете ли Вы убеждать других?»

На каждый вопрос необходимо ответить «да» или «нет».

1 Высказывая свою точку зрения, всегда ли Вы смотрите на того человека или на ту группу людей, к кому обращаетесь?

2 Легко ли Вас расслышать во время разговора?

3 Используете ли Вы термины, которые понятны Вашим слушателям?

4 Если Ваше утверждение весьма оригинально, можете ли Вы привести, по меньшей мере, пару серьезных доводов в его пользу?

5 Легко ли Вы теряете контроль над своими чувствами?

6 Легко ли Вас обескуражить высказыванием, вопросом, шуткой и пр.?

7 Склонны ли Вы давать обещания, которые не в состоянии выполнить или которые не выполняете?

8 Есть ли у Вас привычка запоминать интересные факты из прочитанного, увиденного или услышанного?

9 Часто ли люди пугают Вас неожиданным обращением к Вам?

10 Любите ли Вы поспорить ради самого спора?

Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы убеждать других?»

За каждый ответ «Да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 8 – 1 балл; за каждый ответ «Нет» на вопросы 5, 6, 7, 9, 10 – 1 балл.

От 3 баллов и менее – извините, но Вы вряд ли сможете добиться успеха в обмене мнениями. Ваша сила воздействия на собеседника довольно слаба, но

не отчаивайтесь! Вероятно, Вы приятный человек и у Вас найдутся друзья, которые смогут отстоять Вашу позицию.

От 4 до 8 баллов – Вы обладаете средними способностями оказания воздействия на людей. Иногда Вы отстаиваете свою позицию, но часто этого сделать не удастся. Возможно, этот краткий опросник даст вам некоторые указания для дальнейшего совершенствования.

От 9 до 10 баллов – Вы нас убедили! Вы умеете убеждать.

Задание 5.2. Тест «Какова Ваша сила убеждения в переговорах?»

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1 Можете ли Вы заговорить с совершенно незнакомым человеком?

- а) да, мне интересно общаться с новыми людьми;
- б) если он заговорит первым;
- в) нет, стараюсь избегать таких разговоров.

2 Легко ли Вам испортить настроение?

- а) нет, намеренно это сделать невозможно;
- б) думаю, что нет, буду пытаться этого избежать;
- в) да, это легко сделать.

3 Вы можете сосредоточиться на каком-либо деле?

- а) отвлекаюсь по пустякам;
- б) зависит от обстановки;
- в) меня нелегко отвлечь.

4 Как Вы будете себя вести, если Вас вдруг вызывают в отделение милиции по неизвестной причине?

- а) буду нервничать;
- б) спокойно, мне нечего скрывать;
- в) слегка буду волноваться.

5 Хорошо воспитанный человек должен быть чутким?

- а) да;
- б) да, но он должен быть примером для окружающих;
- в) важно, чтобы он был образованным.

6 В цирке Вам предложили покормить с руки забавного пони. Ваша реакция:

- а) покормлю, даже если будет не очень приятно;
- б) буду с удовольствием наблюдать, как животное ест с моей руки;
- в) откажусь.

7 Если Вы реально ничем не можете помочь человеку, который попросил Вас об услуге, как Вы поступите?

- а) скажу, что не могу помочь;
- б) дам какой-нибудь совет;
- в) сделаю вид, что могу помочь.

8 Если Вы убеждаете Ваших коллег в чем-либо, а они не согласны с Вашей точкой зрения, как Вы поступите?

- а) пусть каждый останется при своем мнении;
- б) во что бы то ни стало, буду отстаивать свое мнение;
- в) соглашусь с коллегами.

9 Если окружающие хвалят книгу, которая Вам не понравилась, измените ли Вы мнение о ней?

- а) да, ведь мое мнение может быть ошибочным;
- б) зависит от авторитета людей, имеющих противоположную точку зрения;
- в) нет, не изменю.

10 Используете ли Вы цитаты и высказывания известных людей для подкрепления Ваших аргументов?

- а) нет, считаю свои аргументы достаточно сильными и без этого;
- б) редко, так как не всегда могу вспомнить их в нужной ситуации;
- в) да, иногда я прибегаю к этому способу аргументации.

Таблица 9 - Ключ к тестовому заданию «Какова Ваша сила убеждения в переговорах?»

Ответы	Вопросы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	10	10	0	0	5	5	5	5	0	0
Б	5	5	5	10	10	10	10	10	5	5
В	0	0	10	5	0	0	0	0	10	10

От 49 баллов и менее – Вы нерешительны, и это самая большая проблема. Вы не можете убедить кого-то, имея даже веские доводы. Иногда стоит настаивать на своем, иначе Вы не сможете хорошо вести дела. Научитесь быть настойчивым.

От 50 до 69 баллов – Ваша способность убеждать людей проявляется только тогда, когда Вы на 100% уверены в своей правоте. Не слишком ли Вы перестраховываетесь? Возможно, иногда риск не помешает Вашему делу.

От 70 до 100 баллов – Вы сможете уговорить кого угодно и в чем угодно. Партнеры всегда в восторге от предложенных Вами идей. С Вашими возможностями Вы могли бы продавать песок в пустыне.

Задание 5.3. Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»

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

1 Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2 Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3 Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

4 Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

5 Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?

6 Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?

7 Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8 Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?

9 Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10 Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11 Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?

12 Любите ли Вы ставить на место слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13 Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранное Вами количество баллов, воспользовавшись для этого приведенной ниже таблицей.

Таблица 10 - Ключ к тестовому заданию «Умеете ли вы влиять на других?»

Ответы	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если Вы набрали:

35 – 65 баллов – Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной;

меньше 35 баллов – увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удастся не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите работать через силу. При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

Задание 5.4. Тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения»

К невербальным компонентам относят жесты, мимику, которые играют большую роль в процессе делового общения. Ответьте на приведенные утверждения «да» или «нет».

1 Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.

2 Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.

3 Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.

4 Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.

5 Я часто бываю скован в движениях.

6 В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.

7 Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредоточиваясь на его речи.

8 Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.

9 При разговоре я часто верчу что-либо в руках.

10 Мне трудно скрыть внезапно возникшие эмоции.

11 Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

Ключ к тестовому заданию «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения»

Чем меньше утвердительных ответов (ответов «да»), тем лучше человек владеет невербальными средствами общения. Если даны 11 отрицательных ответов («нет»), это не означает, что можно пренебречь невербальными методами. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и теперь способны значительно облегчить Вашу профессиональную деятельность.

Задание 5.5. Тест «Какова Ваша тактика ведения деловых переговоров»

Выберете подходящий для Вас вариант ответа по 10 позициям.

- 1 а) обычно я настойчиво добиваюсь своего;
б) чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
- 2 а) я пытаюсь избежать неприятностей;
б) когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
- 3 а) мне неприятно отказываться от своей точки зрения;
б) я всегда стараюсь войти в положение другого.
- 4 а) не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми;
б) разногласия всегда волнуют меня.
- 5 а) я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения;
б) всегда следует доказывать свою точку зрения.
- 6 а) всегда следует искать общие точки зрения;
б) следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
- 7 а) я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение;
б) лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
- 8 а) я обычно пытаюсь убедить других людей;
б) чаще я пытаюсь понять точку зрения других людей.
- 9 а) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы;

б) беседа, я слежу за развитием мысли собеседника.

10 а) я отстаиваю свою позицию до конца;

б) я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Определите совпадение Вашего выбора с приведенной ниже таблицей 11.

Таблица 11 - Ключ к тестовому заданию «Какова Ваша тактика ведения переговоров»

Тактика ведения переговоров	Варианты ответов
Противоборство	1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а
Сотрудничество	1б; 2а; 3б; 4б; 5а; 6а; 7а; 8б; 9б; 10б

Если в Вашем выборе преобладают ответы верхнего ряда таблицы, то в переговорах Вы ориентированы на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свою правоту. Такая тактика малоэффективна. Вам следует заняться самоанализом, ответив на вопрос: «Что мне мешает выбрать курс на сотрудничество в переговорах?»

Задание 5.6. Тест «Стиль делового общения»

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1 Во время переговоров, на чем Вы настаиваете?

а) на соглашении;

б) на своем решении;

в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2 Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?

а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для друзей;

б) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для себя;

в) предоставляю множество вариантов на выбор.

3 Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4 При проведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

а) открываю свою «нижнюю границу»;

б) скрываю свою «нижнюю границу»;

в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5 Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

а) прибегаю к угрозам;

б) изучаю интересы сторон;

в) выдвигаю предложения.

6 Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?

а) легко меняю позиции;

б) твердо придерживаюсь намеченных направлений;

в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7 Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8 Требовательно ли Вы относитесь к участникам переговоров и решениям?

- а) да;
- б) нет;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9 Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отдаляю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у Вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель – соглашение.

Если у Вас больше ответов на «б», Ваш стиль – жесткость, давление. Цель – только победа.

Если больше ответов «в», Ваш стиль – сотрудничество. Цель – разумное решение, полученное быстро и в полном согласии.

Задание 5.7. - Тест «Оценка Вашего поведения на деловых переговорах»

1 Вы ведете переговоры с партнером о совместной деятельности по созданию совместного предприятия. Чем будет интересоваться в наибольшей степени Ваш будущий партнер во время первой встречи?

- а) затратами на производство;
- б) Вашей надежностью и долей на рынке;
- в) стилем управления предприятия.

2 Как поступит партнер, стремясь продать товар, услугу?

- а) завысит цену на 15 процентов, а затем пойдет на уступки;
- б) занизит цену на 15 процентов, а затем при обсуждении накладных расходов повысит ее;
- в) сразу предлагает рыночную цену.

3 В какой момент иностранный партнер обычно принимает решение по итогам переговоров?

- а) непосредственно на официальной встрече за столом переговоров;
- б) по итогам голосования высокопоставленных сотрудников фирмы.

4 Каков, по Вашему мнению, лучший способ убедить партнера по переговорам принять Ваши деловые предложения?

- а) склонить на свою сторону каждого из членов делегации по отдельности;
- б) продемонстрировать возможность скорого получения прибыли от предлагаемой сделки;
- в) продемонстрировать честность и искреннее стремление решить все проблемы к взаимной выгоде.

5 Каким изначально должно быть Ваше предложение деловому партнеру?

- а) конкретным и бескомпромиссным;

б) сформулированным в общей форме;
в) вручено другой стороне до начала переговоров, чтобы продемонстрировать, как Вы цените время партнера.

6 В процессе переговоров другая сторона хранит длительное молчание. Что это означает?

а) несогласие с Вашими предложениями и нежелание идти на конфликт;
б) удовлетворенность Вашими предложениями;
в) внимательное изучение Ваших предложений и стремление не пропустить деталей.

7 По чьему предложению другая сторона участников переговоров принимает решение о подписании контракта?

а) самого высокопоставленного члена делегации;
б) младших по положению членов делегации;
в) служащих среднего звена.

8 Если другая сторона по переговорам заинтересуется Вашим предложением, как она это продемонстрирует?

а) попросит Вас назначить цены на представляемые товары;
б) попросит представить образцы товаров;
в) пригласит Вашу делегацию на обед;
г) сделает «а», «б» и «в» одновременно.

9 Чем следует руководствоваться в переговорах с иностранными бизнесменами?

а) отдавать предпочтение деловой переписке, а не личным встречам;
б) приглашать другую сторону на переговоры в свою страну;
в) иметь в виду, что до подписания контракта Вам придется 2–3 раза посетить другую страну.

10 Как поведет себя другая сторона, если проявит к Вам интерес как к потенциальному партнеру?

а) представит Вас кому-либо из руководителей фирмы;
б) предложит Вам контракт до Вашего возвращения на родину;
в) пригласит Вас снова посетить их страну через 2–3 месяца.

11 Ваш потенциальный партнер по переговорам просит Вас приехать в их страну на несколько дней. Что это может означать?

а) у другой стороны готов для подписания контракт;
б) другая сторона рассчитывает на уступки с Вашей стороны;
в) другая сторона рассчитывает на Ваше непосредственное участие в окончательной доработке контракта.

Ключ к тестовому заданию «Как вести себя на переговорах?»

Варианты ответов могут быть разными, а оптимальные выглядят так: 1б, 2в, 3а, 4в, 5б, 6в, 7а, 8а, 9в, 10в, 11в.

Задание 5.8. Тест «Умение вести деловые совещания»

Поставьте себе баллы напротив каждого вопроса. Значение оценок:

1 – нет, так совсем не бывает;

2 – нет, как правило, так не бывает;

3 – неопределенная оценка;

4 – да, как правило, так бывает;

5 – да, так бывает всегда.

1 Даю подчиненным нужные поручения, даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2 У меня всегда много идей и планов.

3 Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4 Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5 Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои проблемы и задачи самостоятельно.

6 Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7 Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8 Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить свои планы заранее.

9 Свои ошибки я по большей части признаю.

10 Я предлагаю альтернативы к предложениям других людей.

11 Защищаю тех, у кого есть трудности.

12 Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13 Я заражаю всех своим энтузиазмом.

14 Я принимаю точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.

15 Обычно я настаиваю на своей точке зрения.

16 Я с пониманием выслушиваю высказываемые контраргументы.

17 Я ясно выражаю свои мысли.

18 Всегда признаюсь, что чего-то не знаю.

19 Энергично защищаю свои взгляды.

20 Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто они были моими.

21 Всегда продумываю то, что могут ответить другие, и ищу контраргументы.

22 Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23 Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24 Я прислушиваюсь к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.

25 Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как его переубедить.

26 Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27 Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28 Я всегда нахожу способ облегчить другим понимание моих идей.

29 Я понимаю чувства других людей.

30 Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31 Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.

32 Излагаю свои мысли системно.

33 Я помогаю другим высказываться.

34 Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35 Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36 Как правило, я никогда не перебиваю.

37 Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38 Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других людей, как им нужно правильно поступать.

39 Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40 Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просят слова.

Ключ к тестовому заданию «Умение вести деловые совещания»

Суммируйте балльные оценки, поставленные Вами при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы, относящиеся к остальным утверждениям – 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты данного теста показывают Вам, является ли Ваше поведение на совещаниях дипломатическим или авторитетным. Если сумма А хотя бы на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей должна считать Вас хорошим дипломатом. Если же сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то Вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. Если же суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной, в зависимости от обстоятельств.

Тема 6. Самообразование менеджера

План семинарского занятия

- 1 Совершенствование организации умственного труда менеджера.
- 2 Предложения по организации труда менеджера.
- 3 Культура речи, чтения, тренировка памяти.

Практические задания

Задание 6.1. Тест «Как Вы справляетесь с бумажным потоком?»

Отметьте те утверждения, которые в наибольшей мере соответствуют Вашей манере работы с документацией, пользуясь шкалой:

- а) совершенно справедливо;
- б) пожалуй, справедливо;
- в) не совсем так;
- г) совершенно не так.

1 Когда у меня много неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.

2 Когда я слишком загружен прочими делами, то обрабатываю большую часть бумаг сам.

3 Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а непрочитанные бумаги меня раздражают.

4 Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить важный документ.

5 Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.

6 Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной.

7 Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и, когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону.

8 Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.

9 Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации.

10 Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах.

11 Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад.

12 Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону.

Подсчитайте набранные Вами баллы.

За каждый ответ:

а) совершенно справедливо – 3 балла;

б) пожалуй, справедливо – 2 балла;

в) не совсем так – 1 балл;

г) совершенно не так – 0 баллов.

Суммировать баллы следует отдельно по четырем группам утверждения.

Таблица 12 Ключ к тестовому заданию «Как вы справляетесь с бумажным потоком?»

Номер вопросов	Варианты ответов			
	а	б	в	г
Группа 1				
1				
2				
3				
Группа 2				
4				
5				
6				

Группа 3				
7				
8				
9				
Группа 4				
10				
11				
12				

Если Вы набрали по первой группе утверждений 7 и более баллов, то Вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, не нагружая своих подчиненных.

Если Вы набрали 7 и более баллов по второй группе утверждений, то Вы, скорее всего, «расфасовщик». Конечно, делегирование обязанностей – одно из важнейших правил современной науки об управлении. Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и концентрировать внимание тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в конечном счете за все несет ответственность руководитель.

Если Вы набрали 7 и более баллов по третьей группе утверждений, значит, Вам присущи черты «антибюрократа», и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Если Вы набрали по четвертой группе утверждений 7 и более баллов, значит, Вы – «волокич» и обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку исполнения различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество баллов, набранных Вами по всем четырем группам утверждений, примерно одинаково и колеблется в пределах 3–5, то это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия ярко выраженных черт «бумажных неудачников». Это, конечно, приятно, но все же справляться с тем объемом бумаг, которые к Вам поступают каждый день, все равно трудно. Подумайте, можно ли сократить документооборот.

Задание 6.2. Тест «Оценка технического оснащения рабочего места»

1 Какое время, по Вашему мнению, сотрудники могут обойтись без оргтехники?

- а) не обойдутся и дня;
- б) могут спокойно обойтись – все дела пойдут своим чередом;
- в) могут обойтись некоторое время.

2 Вы считаете техническое оснащение своего кабинета...

- а) удовлетворительным;
- б) приемлемым;
- в) недостаточным.

3 Считаете ли Вы, что в некоторых подразделениях и цехах на Вашем предприятии надо...

- а) произвести полную замену технического оснащения;
- б) ничего не менять;
- в) поменять старую оргтехнику на новую и приобрести дополнительные компьютеры.

4 Как Вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией...

- а) считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения;
- б) способом, необходимым для делегирования;
- в) не считаете это необходимым.

5 Если Вам необходимо снять копию с какого-либо документа Вы...

- а) делаете это в своем кабинете;
- б) бежите в кабинет в конце коридора;
- в) обратитесь за помощью к коллеге из соседнего отдела.

6 Каково Ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники?

- а) считаете это второстепенным;
- б) допускаете, что они вполне могут одалживать их друг у друга;
- в) придаете важное значение этой «мелочи».

7 Легко ли до Вас дозвониться?

- а) телефон постоянно занят;
- б) у Вас два номера, и если по первому не дозвонились, то можно позвонить по второму;
- в) если телефон занят, то срабатывает автоответчик, и Вы можете сами перезвонить при необходимости.

8 Как освещается Ваше рабочее место?

- а) лампами дневного света;
- б) настольной лампой;
- в) обычным электрическим светом.

9 Чтобы отправить факс, Вы...

- а) делаете это с аппарата, расположенного на соседнем столе;
- б) отправляете со своего аппарата;
- в) этим занимается коллега.

10 Как будет организовано на Вашем предприятии информационное обслуживание?

- а) каждый сотрудник сможет получить для своей работы всю необходимую информацию;
- б) Вашему начальнику все равно, где и как Вы ее добываете;
- в) руководители Вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.

Ключ к тестовому заданию «Оценка технического оснащения рабочего места»

Определите оценку Ваших ответов в баллах. Просуммировав баллы, Вы узнаете, к какой из четырех категорий относится организация Вашего рабочего места с точки зрения технического оснащения и правильно ли Вы его организовали.

Таблица 13 – Оценка ответов в баллах

Ответы	Вопросы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3
Б	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2
А	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1

От 15 баллов и менее – техника, которой Вы пользуетесь, давно устарела. Вам необходимо приобрести новую оргтехнику для своего кабинета.

От 15 до 20 баллов – все не так плохо, но необходимо совершенствовать технику в своем кабинете. Не стоит забывать о новых технологиях.

От 20 до 25 баллов – Ваш кабинет достаточно хорошо технически оснащен, но для полного успеха необходимо приобрести дополнительные компьютеры.

От 25 баллов и более – поздравляем! Ваш кабинет оснащен в соответствии с современными требованиями.

Задание 6.3. Тест «Умеете ли Вы организовать свое рабочее место?»

1 Считаете ли Вы, что организация рабочего места...

- а) необходима;
- б) бесполезна;
- в) полезна, но не необходима.

2 Считаете ли Вы, что Ваши сотрудники...

- а) делают вид, что затрачивают время на организацию рабочего места;
- б) не считают нужным организовывать рабочее место;
- в) организуют свое рабочее место очень хорошо.

3 Вы ожидаете от своего непосредственного руководителя...

- а) что он поможет Вам лучше организовать рабочие места;
- б) приведет пример, на кого равняться;
- в) что сможете многому научиться у него.

4 Вы представляете свои функции как...

- а) решение текущих и перспективных задач всей организации;
- б) решение задач подразделения;
- в) выполнение лишь прямых обязанностей независимо от общих задач подразделения.

5 Во время совещаний в Вашей комнате Вы будете...

- а) запрещать курить;

- б) делать перерыв для курильщиков;
 - в) разрешать курить.
- 6 Если Вам удалось получить еще одну комнату, Вы ее используете...
- а) для размещения своих сотрудников;
 - б) устройства нового кабинета для себя и своего заместителя;
 - в) благоустройства комфортабельного кабинета для себя.
- 7 Где будет располагаться Ваш секретарь?
- а) там, где найдется место;
 - б) рядом с Вашим кабинетом;
 - в) рядом с кабинетом Вашего заместителя.
- 8 Комната, в которой Вы будете работать, будет предназначена для...
- а) четырех и более человек;
 - б) трех-четырех человек;
 - в) одного-двух человек.
- 9 Как будет освещаться Ваше рабочее место?
- а) лампами дневного света и светом из окон;
 - б) светом из окон;
 - в) только лампами дневного света.
- 10 Чем в основном порождается шум на рабочем месте?
- а) постоянным разговором сотрудников;
 - б) громкими руководящими указаниями начальника;
 - в) шумом пишущих машинок и звонками телефонов.
- 11 На сколько человек должен быть рассчитан один телефонный аппарат?
- а) на четырех и более;
 - б) на двух-четырех;
 - в) на каждого работника.
- 12 Как должны располагаться сотрудники в кабинете?
- а) у каждого сотрудника должен быть свой персональный стол;
 - б) один стол рассчитываться на двух сотрудников;
 - в) не имеет значения, так как главное – качество работы.
- 13 Как Вы поставите свой письменный стол?
- а) чтобы свет падал на него спереди;
 - б) чтобы Вы выглядели как можно внушительнее;
 - в) чтобы свет падал слева.

Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы организовать свое рабочее место?»

Оцените свои ответы в баллах. Просуммировав баллы, Вы узнаете, к какой из четырех категорий относится Ваше рабочее место и правильно ли Вы его организовали.

Таблица 14 - Оценка ответов в баллах

Ответ	Вопрос												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
В	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1
Б	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2
А	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3

От 18 баллов и менее – Вам нечем похвалиться, так как ситуация в Вашем кабинете весьма неорганизованная. Необходимы существенные перемены.

От 19 до 26 баллов – обстановка в Вашем кабинете не из лучших. Вам необходимо периодически проводить уборку в своем кабинете.

От 27 до 35 баллов – Вы работаете в хорошем кабинете. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха Вам нужно постоянно совершенствовать свое рабочее место.

От 36 баллов и более – Вы можете с гордостью говорить о хорошей организации своего рабочего места.

Задание 6.4.

Представьте себе, что Вам надо сделать покупки. В предварительно составленном списке есть следующее. «В булочном магазине купить: хлеб, тесто, пирожное, печенье...; в мясном отделе: котлеты, цыпленка, сосиски, колбасу...; в бакалейном: сахар, вермишель, растительное масло, баранки...». Прочтите составленный Вами список 5 раз (не больше и не меньше), отложите в сторону, постарайтесь написать слова по памяти, а потом сверьте со старым списком. В списке должно быть не менее 12 предметов.

Запишите себе 10 очков за безошибочный перечень предметов и вычтите из 10 по 1 очку за каждую ошибку или нарушение очередности перечисления продуктов.

Задание 6.5. Тест «Память как составляющая рационализации труда руководителя»

Сейчас Вам предстоит быстро, не задумываясь, ответить на каждый из 10 вопросов:

- 1 Профессор Лотар Зайверт – американец, немец или поляк?
- 2 Легко ли Вы распознаете голос собеседника по первым произнесенным им словам по телефону?
- 3 Паблсити – комплекс внешних и внутренних качеств или методы, направленные на создание общественного мнения?
- 4 Сколько горбов у верблюда?
- 5 Каково значение числа «пи» (с точностью до четырех десятичных знаков)?
- 6 Как зовут второго советского космонавта?
- 7 Могли бы Вы прочитать басню или стихотворение, которое учили еще в школе?
- 8 Назовите имя и отчество Достоевского.

9 В каком году был убит президент США Кеннеди?

10 Способны ли вы вспомнить остроты, услышанные неделю назад?

А теперь запишите по 1 баллу:

- за каждый верный ответ на вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 (ответы на них даны в конце текста);

- за каждый ответ «да» на вопросы 2, 7, 10.

Ключ к тестовому заданию «Память как составляющая рационализации труда руководителя»

Больше 20 баллов – у Вас очень хорошая память. Но не слишком ли Вы ее эксплуатируете, обременяя слишком мелкими, незначительными деталями, подробностями, о которых лучше было забыть?

от 15 до 20 баллов – у Вас хорошая память. То, что Вы кое-что иногда забываете, не беда. Свою память Вы легко можете развить, приложив небольшие усилия;

менее 15 баллов – пожалуй, с Вашей памятью Вам стоит пользоваться карманной записной книжкой или завязывать узелки «на память». Но тогда постарайтесь не терять эту книжку и не забывать платок дома!

Ответы на вопросы «Помните ли Вы?»:

1 Немец.

3 Создание общественного мнения.

4 Есть и одногорбые, и двугорбые верблюды.

5 3, 1416.

6 Герман Титов.

8 Федор Михайлович Достоевский.

9 1963 г.

Тема 7. Черты преуспевающего менеджера

План семинарского занятия

1 Факторы успешной деятельности руководителя.

2 Индивидуальные черты преуспевающего менеджера.

3 Черты менеджера XXI века.

Практические задания

Задание 7.1. Тест «Каков Ваш стиль руководства?»

Откровенно ответьте на вопросы. Кружком пометьте те из них, на которые вы дали утвердительный ответ, галочкой – отрицательный.

1 Охотно ли Вы беретесь за решение задач, требующих нестандартного подхода?

2 С легкостью ли Вы освобождаетесь от привычных навыков работы?

3 Долго ли Вы оказываете внимание своему прежнему коллективу, уйдя на повышение?

4 Стремитесь ли Вы освоить универсальный стиль руководства, пригодный для многих ситуаций?

5 Умеете ли Вы безошибочно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных, средних и слабых?

6 Легко ли Вам выйти за рамки симпатий или антипатий, занимаясь кадрами?

7 Считаете ли Вы, что нет универсальных методов работы, а потому желательно постоянно сочетать различные методы в зависимости от специфики конкретных ситуаций?

8 Считаете ли Вы, что легче избежать конфликтов с вышестоящими руководителями, чем со своими подчиненными?

9 Вас беспокоят стереотипы отношения к работе, сложившиеся у Ваших подчиненных?

10 Часто ли оказываются точными Ваши первые впечатления о руководителях как личностях?

11 Часто ли Вы объясняете свои неудачи в работе объективными условиями?

12 Часто Вы ощущаете нехватку рабочего времени?

13 Вы уверены, что Ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства?

14 Всегда ли Вы охотно делегируете перспективным работникам свои властные полномочия?

Произведите балльную оценку своих ответов и затем подсчитайте сумму набранных очков.

Таблица 15 - Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш стиль руководства?»

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ответ	Количество баллов													
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

От 5 баллов и менее – Вы больше специалист, чем руководитель. Если представится возможность, то Вам лучше освободиться от административной работы. Ваше амплуа – роль такого функционального организатора, как главный специалист, главный инженер, главный технолог и т.п. Сделайте это, не колеблясь!

От 6 до 10 баллов – как руководитель Вы еще не сложились. Если в Вашем коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать каких-то значительных перемен. Больше прислушивайтесь к мнению опытных людей, консультируйтесь с вышестоящими руководителями. Особое внимание обратите на кадровые проблемы, коллегиальные формы выработки управленческих решений. Смелее утверждайте в коллективе интересные традиции.

От 11 до 15 баллов – Вы относитесь к руководителю административного типа. У Вас имеются организаторские способности, что особенно заметно в умении подбирать и расставлять кадры, разумно планировать работу, выделяя в

ней приоритеты. Вы не идете на поводу у кого-либо, не боитесь высказывать свое мнение. Одно лишь пожелание: не запускайте текущие дела, делегируйте их своим подчиненным, но при условии их подстраховки.

От 16 до 20 баллов – Вы незаурядный, почти «идеальный» руководитель. Вам присущ новаторский подход ко всем делам. У Вас прекрасные «бойцовские» качества, проявление которых во многом способствует Вашей служебной карьере. Однако Вы бываете излишне категоричны и резки в оценках, позволяя себе иногда «разгул» эмоций. Поубавьте некоторую свою пристрастность в оценках действий вышестоящих руководителей. Не остывайте в своем духовном, физическом самосовершенствовании, а также профессиональном росте.

Задание 7.2. - Тест «Оценка системы личной работы»

Для определения эффективности системы личной работы отметьте крестиками приемлемый для Вас ответ (таблица 16). Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице 17.

Таблица 16 – Показатели системы личной работы

Вопросы	Ответы			
	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1 Намечаю план работы на день				
2 Стараюсь неинтересные дела делать в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3 Выполняю прежде всего основные, главные дела в своей работе				
4 Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5 Уделяю внимание технике личной работы				
6 Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать				
7 Интересуюсь методами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8 Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день				
9 Контролирую выполнение заданий, данных подчиненным				

10 При случае стараюсь научить работников элементам техники личной работы				
---	--	--	--	--

Таблица 17 – Оценка ответов в баллах

Номер вопросов	Ответы			
	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

Чем больше наберется наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система работы. Чем меньший балл избран по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимания данному показателю в направлении его изменения к улучшению системы личной работы.

Задание 7.3. Тест «Эффективность управления самим собой»

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

- 1 Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
- 2 Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?
- 3 Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
- 4 Поясняете ли Вы причины, заставляющие Вас принять то или иное решение?
- 5 Доверяют ли Вам подчиненные?
- 6 Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
- 7 Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
- 8 Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
- 9 Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
- 10 Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
- 11 Помогаете ли Вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
- 12 Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?

- 13 Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
 - 14 Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
 - 15 Знаете ли Вы интересы и устремления своих подчиненных?
 - 16 Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
 - 17 Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
 - 18 Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?
 - 19 Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
 - 20 Доверяете ли Вы своим подчиненным?
 - 21 Стремитесь ли Вы дать сотруднику всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
 - 22 Поясняете ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
 - 23 Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работ?
 - 24 Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
 - 25 Существует ли у Вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
 - 26 Читаете ли Вы специальную литературу регулярно?
 - 27 Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?
 - 28 Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
 - 29 Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?
 - 30 Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
 - 31 Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
 - 32 Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
 - 33 Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?
 - 34 Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
 - 35 Вы уверены в себе?
 - 36 Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?
 - 37 Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
 - 38 Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
 - 39 Достаточно ли Вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
 - 40 Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?
- Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

Ключ к тестовому заданию «Эффективность управления самим собой»

40 ответов «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала: все 40 вопросов являются критериями успешного руководства. По-

этому предполагают правильный ответ «да». Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет», и на какие именно вопросы. Здесь Ваши слабые места.

Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня Ваших требований к себе.

Количество ответов больше 33 «да» характеризует хороший управленческий потенциал.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ к выполнению самостоятельной работы

Усвоение дисциплины «Персональный менеджмент» требует самостоятельной проработки теоретических вопросов. Темы самостоятельной работы студентов приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Темы самостоятельной работы студентов

Наименование вида самостоятельной работы	Рекомендуемая трудоемкость, акад. час	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Самостоятельное изучение тем дисциплины:	2	93
1 Определение жизненных целей	0,25	12
2 Планирование карьеры	0,25	12
3 Поиск и получение работы	0,25	12
4 Технология успеха на новой работе	0,25	11
5 Рабочее место руководителя	0,25	11
6 Самоорганизация здоровья руководителя	0,25	11
7 Эмоционально-волевые резервы работоспособности руководителя	0,25	12
8 Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к управленческой деятельности	0,25	12
Подготовка к практическим занятиям (по 2 часа на каждое занятие)	34	8
Подготовка к рубежным контролям (по 2 часа на каждый рубеж)	4	-
Контрольная работа	-	20
Подготовка к экзамену	54	9
Всего:	94	130

Список литературы

1 Резник С. Д., Персональный менеджмент : учебник / В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, С. Д. Резник. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 559 с.

2 Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации : учеб. пособие / С. Д. Резник, С. Н. Соколов и [др.]; под общ. ред. С. Д. Резника. – 2-е изд., доп. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 256 с.

3 Менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению «Менеджмент» / Под ред. М. М. Максимцов, – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 343 с.

4 Менеджмент : в 3 кн. Кн. 3. Управление семьей, домашним хозяйством, персональный менеджмент: Избранные статьи / С. Д. Резник. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 263 с.

5 Ежедневник менеджера: Система и планы личной деятельности / сост. С. Д. Резник, А. Е. Черницов. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 208 с.

Миронова Валентина Сергеевна

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий и выполнению самостоятельной
работы для студентов очной и заочной форм обучения
направления 38.03.02 «Менеджмент»

Редактор Н. М. Быкова

Подписано в печать 16.04.19	Формат 60*84 1/16	Бумага 65 г/м ²
Печать цифровая	Усл. печ. л. 3,5	Уч.-изд. л. 3,5
Заказ 68	Тираж 25	Не для продажи

БИЦ Курганского государственного университета.
640020, г. Курган, ул. Советская, 63/4.
Курганский государственный университет.