

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 28.02.2022 20:35:15

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
_____ 2017 г.



КРЕАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЛИДЕРСТВО

Методические рекомендации для самостоятельной работы
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент

Курск 2017

УДК 65.01:330.1

Составитель А.Г. Варфоломеев

Рецензент

Доктор экономических наук доцент кафедры «Региональной экономики и менеджмента» *И.Г.Ершова*

Креативный менеджмент. Лидерство: методические рекомендации для самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: А.Г. Варфоломеев. - Курск, с. 2017- 42 с.: табл. 1. - Библиогр.: с. 42.

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины: содержание лекционных, практических занятий и самостоятельной работы студентов, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания и критерии оценки, как для аудиторной, так и самостоятельной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке. Методические рекомендации помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Предназначены для студентов специальности 38.03.02 Менеджмент дневной и заочной формы обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 3.04.17. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 2,1. Уч.-изд. л. 1,9. Тираж 100 экз. Заказ 445 Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина «Креативный менеджмент. Лидерство» изучает поведение людей в организации. Цель учебного курса «Креативный менеджмент. Лидерство» – формирование комплекса знаний в области теории и практики креативного менеджмента, психологии лидерства, представления об основных проблемах лидерства в менеджменте, а также в систематизации теоретических знаний в области менеджмента и управления персоналом, овладении современными методиками и креативными технологиями, в умении применять современные принципы и методы управления, умении применять креативные технологии в менеджменте.

Основные задачи дисциплины:

- изучение теоретических и методологических основ современного креативного менеджмента;
- ознакомление обучающихся с базовыми понятиями оценки лидерства в области менеджмента и бизнеса;
- формирование представления о постановке задач в подходе к оценке структуры навыков лидера;
- формирование представления о коммуникативной компетенции, структуре бизнес-коммуникации, лидерских функций руководителя, технологий проектной деятельности;
- углубленное понимание студентами процесса управления проектами как основного элемента совершенного управления организацией.

В результате изучения дисциплины «Креативный менеджмент. Лидерство» студент должен

знать:

- специфику современной управленческой деятельности и актуальные вопросы лидерства и власти;
- основные теории лидерства, их достоинств и ограничений;
- особенности различных стилей лидерства;
- составляющие процесса лидерства;
- современные методы творческого поиска управленческих решений, новые методологии;
- процесс принятия управленческого решения;
- методологию управления проектами;

- современные концепции лидерства;
- психологические типы мотивации лидерства;
- основные компоненты, аксиомы и принципы делового общения.

уметь:

- выбирать стиль лидерства, адекватный стоящей перед менеджером задаче и ситуации;
- эффективно осуществлять основные виды деловых коммуникаций;
- выбирать форму подготовки и принятия управленческих решений;
- планировать работу в проектах и подразделениях;
- решать системные задачи и проблемы управления организацией;
- принимать управленческие решения, связанные с эффективным использованием человеческих, материальных и финансовых ресурсов;
- использовать методы оптимизации процесса управления;
- определять индивидуальный лидерский и управленческий потенциал, управление эмоциями;
- применять приемы психологического воздействия и защиты от манипуляции;
- принимать долговременные решения, разрабатывать индивидуальные планы развития.

владеть:

- навыками эффективной коммуникации;
- навыками оценки последствий и рисков при принятии управленческих решений; диагностики личного потенциала;
- навыками саморегуляции и техники управления стрессом;
- навыками диагностики и определения способов развития;
- навыками мониторинга внутреннего состояния, установления и управления контактом.

У обучающихся формируются следующие *компетенции*:

способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);

владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);

способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).

Дисциплина «Креативный менеджмент. Лидерство» дополняет такие направления в современной теории менеджмента, как теория организации, организационная психология, управление персоналом и человеческими ресурсами; включая в себя систематический и научный анализ отдельных личностей, групп, организаций и фирм с целью понимания, прогнозирования и управления поведением индивидуумов и коллективов для улучшения показателей их работы, а в конечном итоге - и для повышения эффективности деятельности организаций, частью которых они являются.

В рамках изучения дисциплины «Креативный менеджмент. Лидерство» работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».

3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

4. Подготовка к семинарскому занятию.

5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;

- подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;

- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);

- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать зачет по дисциплине «Креативный менеджмент. Лидерство».

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов. Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «*Скрин-шот*» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;

- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;

- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;

- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету или экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей студента, по материалам услышанного или прочитанного.

В случае, когда студенты ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий*, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.

- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.

- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.

- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы

студентов. По дисциплине «Креативный менеджмент. Лидерство» она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) докладов (сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий) на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

Доклад - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного

исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;

3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);

4) самостоятельность изложения материала источников;

5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;

6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);

7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;

- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);

- соразмерность (необходимая пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);

- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставяемых

преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине «Креативный менеджмент. Лидерство» также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения творческих работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебного курса. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме.

Подготовка к тестированию предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в методических рекомендациях.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине «Креативный менеджмент. Лидерство». Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.
2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;
- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;
- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;
- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки;
- самостоятельное тестирование по предложенным тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности. При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля.

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. Основы креативного менеджмента.

Вопросы:

1. Креативный менеджмент в управленческой деятельности.
2. Формирование стратегического мышления как основы креативного менеджмента.
3. Типология мышления в исследовательской и управленческой деятельности.

ТЕМА 2. Лидерство и стиль управления в менеджменте.

Вопросы:

1. Современные и классические теории лидерства.
2. Понятие лидерства. Менеджер и лидер: сходство и различие.
3. Теории лидерства. Теории лидерских черт, или теории «великого человека».

ТЕМА 3. Роль лидерства в креативном менеджменте.

Вопросы:

1. Проблема лидерства в современном менеджменте.
2. Современные и классические теории лидерства.
3. Лидерство как психологический феномен. Личность лидера.

ТЕМА 4. Лидерские качества и навыки как инструмент управления коллективом.

Вопросы:

1. Лидерство и власть в команде. Оценка лидерского потенциала.
2. Методы и технологии повышения эффективности управления.
3. Харизматический, поведенческий, транзакционный, вероятностный подходы к управлению.

ТЕМА 5. Креативное лидерство в современной России и мировом сообществе.

Вопросы:

1. Креативный менеджер и лидер в России.
2. Мировой опыт креативного управления.
3. Правила личной организованности и самодисциплины.

ТЕМА 6. Креативный менеджер: роль специалиста в производстве и сфере услуг.

Вопросы:

1. Сущность и особенности креативной личности управленца в различных сферах деятельности.
2. Сфера работы креативного менеджера, его персональные качества как условие самореализации в профессии.
3. Методы учета и анализа использования времени, влияние данных методов на совершенствование деятельности организации.

ТЕМА 7. Креативность и творческое решение проблем.

Вопросы:

1. Особенности развития креативности специалистов-управленцев на разных этапах подготовки.
2. Приемы творческого разрешения проблем.
3. Истоки эффективного управления временем и роль данного процесса в повышении эффективности планирования.

ТЕМА 8. Управление проектами как способ развития организации в креативном менеджменте.

Вопросы:

1. Управление проектами как основной элемент совершенного управления организацией.
2. Организация проектирования новых ситуаций и принятия стратегических решений.
3. Профессионализм руководителя проекта как способ развития организации.

ТЕМА 9. Сущность и содержание системы тайм-менеджмента. Время менеджера и принципы его эффективного использования.

Вопросы:

1. Становление научной организации труда за рубежом, основы формирования тайм-менеджмента в концепциях зарубежных исследователей.
2. Значение фактора времени для управления современной организацией.
3. Типичные ошибки современных менеджеров в процессе

управления временем, их анализ. Основные принципы эффективного использования времени.

ТЕМА 10. Принятие решений о приоритетах в тайм-менеджменте. Планирование личной карьеры менеджера и роль тайм-менеджмента в данном процессе.

Вопросы:

1. Значение, особенности и виды принимаемых решений. Методы принятия решений.
2. Принцип Парето и его роль в современном тайм-менеджменте. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ.
3. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауера. Влияние тайм-менеджмента на качество принимаемых управленческих решений.

ТЕМА 11. Делегирование полномочий и тайм-менеджмент. Методы рационализации времени в деятельности менеджера.

Вопросы:

1. Основы делегирования полномочий. Основные цели и ситуации делегирования полномочий.
2. Преимущества и недостатки делегирования. Роль тайм-менеджмента в процессе делегирования полномочий и повышении эффективности данного процесса. Анализ конкретных ситуаций.
3. Сущность понятия рационализация. Основные методы рационализации. Работа над памятью как один из важных способов рационализации времени. Способы формирования записной книги современного менеджера как важного способа управления временем.

ТЕМА 12. Тайм-менеджмент как инструмент организационного развития.

Вопросы:

1. Виды тайм-менеджмента. Личный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность.
2. Тайм-менеджмент как основа для изменений в организациях. Тайм-менеджмент и корпоративная культура. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента.
3. Корпоративный стандарт организации времени персонала, формирование готовности персонала к изменениям, снижение

негативных моментов в процессе реализации нововведений. Место тайм-менеджмента в системе управления организацией.

ТЕМА 13. Управление креативным потенциалом компании.

Вопросы:

1. Применение нестандартных творческих идей и решений в бизнесе и управлении - прямой результат повышения интенсивности конкурентной борьбы.
2. Требуемой новых маркетинговых идей, совершенствования рекламы.
3. Более активное использование нетрадиционных инструментов - средств ВТЛ, москитного и событийного маркетинга.

ТЕМА 14. Стимулирование и развитие креативности. Препятствия проявления креативности.

Вопросы:

1. Очень важен благоприятный психологический климат в коллективе. Человек может работать творчески только там, где хорошо себя чувствует. Для этого ему требуется как можно больше свободы и самостоятельности.
2. Необходимо максимально задействовать знания и навыки сотрудников, предоставить им возможность самореализации. Особенно важна минимизация стрессовых ситуаций, их предотвращение либо быстрое разрешение возникшей проблемы.
3. В коллективе должен быть благоприятный психологический климат. Нервозность и стрессы не способствуют развитию креативности.

ТЕМА 15. Приемы и способы генерирования идей.

Вопросы:

1. Основной трудностью при генерировании новых идей, помогающих решать проблемы и поставленные задачи, является уход от привычных способов ассоциирования информации.
2. Мозговой штурм. Мыслительные колпаки Эдварда Де Боно.
3. Ментальные карты. Синектика. Метод фокальных объектов. Морфологический анализ.

ТЕМА 16. Практическое применение способов активизации мышления личности.

Вопросы:

1. Разработка календаря с помощью составления ментальных карт.
2. Разработка фломастера с помощью метода фокальных объектов.
3. Разработка тары для сока методом морфологического анализа.

ТЕМА 17. Креативная личность.

Вопросы:

1. Умение увидеть проблему. Беглость, умение увидеть в проблеме как можно больше возможных сторон и связей.
2. Гибкость как умение понять новую точку зрения; отказаться от усвоенной точки зрения.
3. Способность к перегруппировке идей и связей. Способность к абстрагированию или анализу. Способность к конкретизации или синтезу.

ТЕМА 18. Принятие креативных управленческих решений.

Вопросы:

1. Креативный характер управленческих услуг наиболее ярко и отчетливо проявляется в процессе разработки и принятия.
2. Принятие стратегические решения после их подготовки группой специалистов с использованием современной информационной техники.
3. Принятие креативных решений через теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ).

3. ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Охарактеризуйте основы креативного менеджмента.

1. Креативный менеджмент в управленческой деятельности.
2. Формирование стратегического мышления как основы креативного менеджмента.
3. Типология мышления в исследовательской и управленческой деятельности. Формирование эффективного мышления.
4. Содержание и особенности креативного образования.

Практические задания для семинарских занятий

Ситуация для анализа.

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - Уволить несогласного лидера;
 - Проигнорировать его мнение;
 - Привлечь на свою сторону;
 - Прочее (обосновать).

Задание 2. Изучите теории лидерства и стиль управления в менеджменте и дайте их характеристику

1. Современные и классические теории лидерства.
2. Лидерство как психологический феномен. Личность лидера.
3. Понятие лидерства. Менеджер и лидер: сходство и различие.

4. Теории лидерства.
5. Теории лидерских черт, или теории «великого человека».
6. Теории лидерских стилей.
7. Классификация стилей руководства К. Левина.
8. Ситуационные теории лидерства.

Практические задания для семинарских занятий

Ситуация для анализа.

Рассмотрите лидерство как процесс, предполагающий наличие влияния, и как свойство, представляющее набор определенных личностных характеристик.

Изучите основные подходы, объясняющие, что делает лидера эффективным: поведенческий, ситуационный, теорию черт, теорию власти и влияния. Обратите внимание на концепцию харизматического лидерства Конгера и Канунго.

Задание 3. Роль лидерства в креативном менеджменте.

1. Проблема лидерства в современном менеджменте.
2. Современные и классические теории лидерства.
3. Лидерство как психологический феномен.
4. Личность лидера.

Практические задания для семинарских занятий

Тематика эссе:

1. Содержание и особенности креативного менеджмента.
2. Понятие креативного менеджера.
3. Сущность и значение креативного образования.
4. Формирование стратегического мышления. — как основы креативного менеджмента.
5. Методология и подходы к логическому мышлению
6. Сущность формальной и символической логики.
7. Типология мышления в исследовательской и управленческой деятельности.
8. Сущность системного мышления. Понятие концепции.
9. Технократическое мышление. Теоретическое и эмпирическое мышление.

10. Интуитивное и эвристическое мышление.

Задание 4. Креативный менеджер: роль специалиста в производстве и сфере услуг.

1. Сущность и особенности креативной личности управленца в различных сферах деятельности.
2. Сфера работы креативного менеджера, его персональные качества как условие самореализации в профессии.

Практические задания для семинарских занятий

Тематика докладов:

1. Творческое и диалектическое мышление.
2. Формирование эффективного мышления
3. Основные черты и критерии менеджера креативного типа.
4. Формирование потенциала менеджера креативного типа.
5. Формирование интегрального креативного интеллекта.
6. Формирование оперативного мышления.
7. Структура оперативного мышления. Роль образов в оперативном мышлении.
8. Организация социо-проектирования новых ситуаций и принятия стратегических решений.
9. Основные техники мышления и принятия стратегических решений
10. Принципы и техники организации групповой работы в условиях креативного менеджмента.

Задание 5. Креативность и творческое решение проблем

1. Особенности развития креативности специалистов-управленцев на разных этапах подготовки.
2. Приемы творческого разрешения проблем.

Практические задания для семинарских занятий

Тематика эссе:

1. Формирование «коллективного разума» команды управления
2. Формирование позиций в условиях креативного менеджмента
3. Методы исследования и проектирования.

4. Организация режима мышления
5. Организация совместной деятельности
6. Активизации и повышения роли человеческого фактора в исследовательской и управленческой работе.
7. Креативный менеджмент в управленческой деятельности.
8. Диагностика интегративности группы в креативном менеджменте.
9. Теоретические основы интегративности группы.
10. Сравнительный анализ методик оценки интегративности.

Задание 6. Лидерские качества и навыки как инструмент управления коллективом.

1. Лидерство и власть в команде. Оценка лидерского потенциала.
2. Методы и технологии повышения эффективности управления.
3. Харизматический, поведенческий, трансакционный, вероятностный подходы к управлению.

Практические задания для семинарских занятий

Темы докладов:

1. 1. Значение фактора времени в деятельности современного менеджера.
2. Типичные ошибки современных менеджеров в управлении временем, негативное воздействие их на деятельность организации.
3. Методы анализа и учета использованного времени.
4. Роль тайм-менеджмента в организации планирования деятельности организации.
5. Тайм-менеджмент и его роль в организации креативного планирования.
6. Виды тайм-менеджмента, их характеристика.
7. Влияние тайм-менеджмента на процесс формирования креативной культуры.
8. Тайм-менеджмент и управление изменениями.
9. Методы принятия управленческих решений в тайм - менеджменте.
10. Система планирования личного времени руководителя, пути

её совершенствования.

11. Раскрытие сущности понятия рационализация, основные методы рационализации личного труда менеджера.

12. Сущность корпоративного тайм-менеджмента, его влияние на эффективность деятельности организации.

13. Тайм-менеджмент и совершенствование процесса контроля в организации.

14. Тайм-менеджмент и совершенствование инновационных процессов в современной организации.

15. Роль процессов тайм-менеджмента в совершенствовании мотивационной системы организации.

16. Перспективы развития креативного тайм-менеджмента.

17. Тайм-менеджмент и его роль в управлении сопротивлением изменениям.

Задание 7. Организация совместной деятельности. Теоретические основы интегративности группы.

1. Сравнительный анализ методик оценки интегративности. Активизация и повышение роли человеческого фактора в исследовательской и управленческой работе.
2. Теоретические основы интегративности группы.
3. Сравнительный анализ методик оценки интегративности.
4. Формирование «коллективного разума» команды управления.

Практические задания для семинарских занятий

Темы докладов:

1. Типы лидеров. Какой тип лидеров наиболее эффективен в инновационных проектах.
2. Ситуационные теории лидерства.
3. Интеракционная теория лидерства.
4. Концепция командного лидерства.
5. Менеджер и лидер: сходство и различие.
6. Теории лидерских черт, или теории «великого человека».
7. Теории лидерских стилей.
8. Классификация стилей руководства К. Левина.
9. Теория «Х» и теория «У» Д. Макгрегора.
10. Решетка стилей менеджмента Блейка и Мутон.

11. Системы лидерства по Р. Лайкерту.
12. Модель лидерства Танненбаума – Шмидта.
13. Ситуационная модель Фреда Фидлера.
14. Подход "путь-цель" Теренса Митчела и Роберта Хауса.
15. Ситуационная модель лидерства Поля Херси и Кена Бланшара.
16. Модель ситуационного лидерства Стинсона – Джексона.
17. Ситуационная модель Врума – Йеттона.
18. Концепция лидерства В.И. Румянцевой.
19. Концепция лидерства Р.Л.Кричевского.
20. Концепция лидерства Г.С. Никифорова.
21. Исследования личности и коллектива Стенли Милграма.
22. Теория лидерства Л.Я. Гозмана.
23. Теория лидерства Босса и Стогдила.
24. Теории лидерского поведения: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.

Задание 8. Охарактеризуйте управление проектами как способ развития организации в креативном менеджменте.

1. Управление проектами как основной элемент совершенного управления организацией.
2. Организация проектирования новых ситуаций и принятия стратегических решений.
3. Профессионализм руководителя проекта как способ развития организации.

Задание 9. Сущность и содержание системы тайм-менеджмента. Время менеджера и принципы его эффективного использования. Задачей тайм –менеджмента является помочь человеку в вопросе организации своего времени, Задачами времени менеджера является обучение умению достигать целей с меньшими потерями энергии и нервов за более короткие сроки

Вопросы к заданию:

- Насколько представленные здесь задачи основных элементов системы обеспечивают целостность и воспроизводство всей

системы в целом? Какие еще элементы могут быть включены в эту систему?

Задание 10. Решите задачу и обоснуйте свое решение.

Задача: Необходимо принятие решений о приоритетах в тайм-менеджменте. Спланируйте личную карьеру менеджера и оформите в ней роль тайм-менеджмента.

Задание 11. Проанализируйте конкретную ситуацию: «Делегирование полномочий и тайм-менеджмент. Методы рационализации времени в деятельности менеджера». Ответьте на поставленные ниже вопросы и задания

- Постройте диаграмму делегирования полномочий в тайм-менеджменте
- Определите какие существуют методы рационализации времени в деятельности менеджера.

Задание 12. Сформулируйте возможные темы исследования, к которым может подходить Тайм-менеджмент как инструмент организационного развития в следующих управленческих группах:

- спортивная команда;
- конструкторское бюро;
- строительная бригада;
- департамент городской администрации.

Задание 13. Заполните таблицу сравнительной характеристики управления креативным потенциалом компании.

Таблица 1

Сравнительная характеристика управления креативным потенциалом компании.

ОАО «Газпром»	ОАО «РЖД»
...	...
... n	... n

Задание 14. Какой стиль руководства, по вашему мнению, является Стимулирование и развитие креативности. А какой препятствием в проявления креативности. Обоснуйте свою позицию. Нельзя, однако, утверждать, что есть некий оптимальный стиль, который всегда "срабатывает". Ведь ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли стиль быть гибким и когда он необходим.

Обычно выделяются пять основных стилей

1 "*Невмешательство*" - низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель часто работает как исполнитель Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того чтобы сохранить должность в данной организации

2 "*Теплая компания*" – высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений приятной атмосферы и удобного темпа работы, при этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты

3 "*Задача*" – внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве Человеческому фактору уделяется крайне мало внимания либо оно вообще отсутствует

4 "*Золотая середина*" – руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на решение задачи Он не требует слишком многого от сотрудников но и не допускает попустительства

5 "*Команда*" – руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов производства и людей (проблема состоит в том, чтобы быть и деловым и человечным) Общие обязательства которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, способствуют доверию и уважению в коллективе.

Задание 15. Проведите игру «Приемы и способы генерирования идей».

Цель: Тренировка дает возможность осознать приемы и способы генерирования идей.

Время: 60 минут.

Подготовка и процедура: Ознакомьтесь с основными правилами игры у капитана. Двое участников усаживаются лицом к лицу. Один играет роль генератора идей, а другой – их оформления. Ведется диалог по спорным вопросам, которые имеют место в группе, обществе. Генератор, быстро формулирует идеи с позиций явного превосходства и уверенности в себе. Оформитель, постоянно напряжен его задача, играя вторым номером успевать оформлять идеи не останавливая генератора. Через 5-10 минут роли меняются. После проигрывания ролей проводится обсуждение. Партнеры делятся своими впечатлениями, отвечая на вопросы:

- Как я испытал на себе силу генератора ?
- Что я чувствовал, когда оформителем?
- Что я чувствовал, будучи в роли второго плана?
- Как все это бывает в жизни?
- Как нужно критиковать, не унижая чувство собственного достоинства оппонента?

Задание 16. Прочитайте ситуацию и дайте ответ на представленный вопрос:

- Проанализируйте практическое применение способов активизации мышления личности. Оцените по 10-балльной шкале силу способов активизации мышления личности. Какие действия руководства способствуют активации мышления личности?

Ситуация для анализа

«Красный Октябрь» - российское предприятие на котором применили систему активации мышления личности.

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» - это 20% производства всего российского шоколада, 10% - карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В

самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой.

Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX в.: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косола-

пый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы - пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат. На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и

подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская Фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Св. Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также

учебным заведениям. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое развитие креативного мышления личности

Задание 17. Прочитайте ситуацию и дайте ответы на представленные вопросы:

- С какими проблемами встретились Креативная личность Терентьева в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?

- Если бы Терентьевы как креативные личности решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели? Обоснуйте ответ.

Ситуация для анализа «Тымковская игрушка»

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала в этот раз получить много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем делают сегодня.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных промыслов, которым заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки - конь, всадник, птица - восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях «на великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону, где и закончила экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо цены на приватизированных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван ввел новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное, что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от отработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили

его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступлений плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер - особенно широкой она была в периоды Рождества, Масленицы и летних отпусков, - Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы повысить и производительность, и общую прибыльность фирмы. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди рабочих уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилами данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, где Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их

небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятий и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех дело было более успешным.

Задание 18. Прочитайте ситуацию и дайте ответы на представленные вопросы:

- Каковы особенности принятия управленческих решений в крупной фирме?
- Каковы основные источники креативных решений в компании «Спейс»?

Ситуация для анализа
«Новый сотрудник в компании «Спейс»»

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный и научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд - упрямый, высокомерный руководитель всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» - производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности, он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сару Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников - маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится - это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы

работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Раис, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Тестовые задания по дисциплине «Креативный менеджмент. Лидерство» включают в себя 2 варианта тестов (по 10 вопросов).

Вариант 1

1. Теория Y исходит из представлений, согласно которым:

- а) люди обычно не любят работать и стараются уклониться от своих обязанностей;
- б) людям нравится работать, и для многих в труде скрыт источник удовлетворения;
- в) люди хотят быть направляемыми, стремясь к защите и избегая ответственности.

2. Основные стили лидерства переименовали в директивный, коллегиальный и разрешительный стили, чтобы по звучанию они не напоминали о:

- а) других психологических терминах;
- б) педагогической риторике;
- в) политических режимах;
- г) травмах детства.

3. Предпочтительным в исследованиях называют:

- а) корпоративный стиль.
- б) попустительский стиль;
- в) авторитарный стиль;
- г) демократический стиль;

4. Какой теории лидерства не выделяется в научной литературе:

- а) ключевого лидерства
- б) лидерских черт (или «великого человека»);
- в) лидерских стилей (управления человеком);
- г) ситуационные теории лидерства;
- д) психоаналитические.

5. Какой теории лидерства не выделяется в научной литературе:

- а) теории обмена,
- б) личностно-ситуационные;

- в) атрибутивные;
- г) последовательного лидерства;
- д) трансформационного лидерства.

6. Какая теория лидерства исходит из представления, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей.

- а) лидерских стилей (управления человеком);
- б) трансформационного лидерства;
- в) лидерских черт (или «великого человека»);
- г) ситуационные теории лидерства;
- д) психоаналитические.

7. Согласно какой теории лидерства, эффективность управления определяется не личностными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

- а) трансформационного лидерства;
- б) лидерских стилей (управления человеком);
- в) лидерских черт (или «великого человека»);
- г) ситуационные теории лидерства;
- д) психоаналитические.

8. Согласно какой теории лидерства появление лидера вызывается временем, местом и обстоятельствами.

- а) психоаналитические.
- б) трансформационного лидерства;
- в) лидерских черт (или «великого человека»);
- г) лидерских стилей (управления человеком);
- д) ситуационные теории лидерства;

9. Представителем какой теории лидерства является Дуглас Мак-Грегор:

- а) лидерских черт (или «великого человека»);
- б) трансформационного лидерства;
- в) лидерских стилей (управления человеком);
- г) ситуационные теории лидерства;
- д) психоаналитические.

10. Представителем какой теории лидерства является К. Левин

- а) лидерских стилей (управления человеком);
- б) трансформационного лидерства;
- в) лидерских черт (или «великого человека»);
- г) ситуационные теории лидерства;
- д) психоаналитические.

11. Представителем какой теории лидерства является Р. Лайкерт

- а) лидерских стилей (управления человеком);
- б) трансформационного лидерства;
- в) лидерских черт (или «великого человека»);
- г) ситуационные теории лидерства;
- д) психоаналитические.

12. Представителем какой теории лидерства являются Блейк и Моутон:

- а) лидерских стилей (управления человеком);
- б) трансформационного лидерства;
- в) лидерских черт (или «великого человека»);
- г) ситуационные теории лидерства;
- д) психоаналитические.

Вариант 2

1. Авторитарный стиль оптимален, если:

- а) группа не обладает сплоченностью;
- б) цели деятельности просты, работа требует среднюю квалификацию или ниже, время ограничено;
- в) позиция лидера относительна

2. Попустительский стиль продуктивен, если:

- а) лидер не справляется с конкурентами в группе
- б) цели деятельности просты, работа требует среднюю квалификацию или ниже, время ограничено;
- в) группа обладает наиболее высоким уровнем группового развития;
- г) требуется креативное решение;

3. Какое качество реже указывается учеными при характеристике неуспешного лидера:

- а) неумение держать дистанцию;
- б) высокомерие;
- в) мстительность;
- г) несамостоятельность;
- д) агрессия;
- е) стремление досаждать

4. Психоаналитический анализ личности политических лидеров начал классической работой З.Фрейда и У.Буллита о президенте США Томасе Вульфе Вилсоне, который основывался на использовании:

- а) психотерапии самого президента;
- б) биографического метода;
- в) психотерапии жены президента

5. Социальный бихевиоризм был направлен:

- а) на возможности тренировки у президентов лидерских качеств
- б) на конструирование искусственно управляемого лидера;
- в) на анализ потребности в доминировании лидера;
- г) на создание модели поведения личности президента и других политических деятелей;

6. В рамках когнитивного подхода изучалась:

- а) ошибки в принятии решений
- б) уровень образования лидеров;
- в) когнитивная сложность лидеров;
- г) интеллектуальный потенциал лидеров;

7. Харизматический лидер обладает следующими качествами:

- а) способностью достигать успех и доверие последователей;
- б) стратегическим предвидением и вдохновляющим воздействием на последователей;
- в) предвидением кризисных ситуаций и способностью к трансформации последствий

8. Трансформационный лидер ориентирован на создание

долговременных отношений с подчиненными, поэтому стремится преобразовать их таким образом, чтобы они стремились к достижениям, поэтому так трансформирует подчиненных, что они:

- а) лишаются собственной воли;
- б) становятся «зомбированными»;
- в) цели организации воспринимают как свои собственные;
- г) игнорируют личные интересы

9. К какой теории лидерства относится формулировка: " Лидер может лучше других актуализировать в определенной ситуации присущую ему черту и «возглавить» ситуацию":

- а) теории черт;
- б) ситуационной теории;
- в) системная теория.

10. Концепция командного лидерства предполагает, что лидер:

- а) поощряет творчество;
- б) создает единую команду последователей;
- в) создает ценности организации

11. Дуглас Макгрегор выделил следующие стили лидерства:

- а) авторитарный, демократический, либеральный (анархический) стили;
- б) стиль X и стиль Y;
- в) стиль лидерства по модели 1, 2, 3, 4;
- г) примитивное, социальное, авторитарное, производственно-социальное, командное руководство.

12. К. Левин выделил следующие стили лидерства:

- а) стиль лидерства по модели 1, 2, 3, 4;
- б) стиль X и стиль Y;
- в) авторитарный, демократический, либеральный (анархический) стили;
- г) примитивное, социальное, авторитарное, производственно-социальное, командное руководство.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Аньшин, В.М., Алешин, А.В., Багратиони, К.А. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник – М.: Высшая школа экономики, 2013. – 624 с.
2. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие – М.: Юнити-Дана, 2012. – 592 с.
3. Горбовцов, Г.Я. Системы управления проектом: учебное пособие – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 341 с.
4. Ридецкая, О.Г. Эффективное лидерство. Хрестоматия: учебно-методический комплекс – М.: Директ-Медиа, 2012. – 532 с.
5. Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник – М.: МФПУ «Синергия», 2012. – 347 с.
6. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст] : учебник / Ф. Аналоуи, А. Карами; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
8. Белецкий, Н.П. «Интеллектуальная техника менеджера [Текст]: Учеб. пособие» / Н.П. Белецкий. – М.: Новое знание, 2011. – 180 с.
9. Кандауров, Н.Н.. «Инновационный менеджмент» [Текст]: учебник / под ред.: Н.Н. Кандаурова – Спб.: Современные знания, 2006. – 253 с.
10. Макаренко, О.Г. Стратегический менеджмент. Организация стратегического мышления менеджера [Текст]: учебник / под. ред. О.Г. Макаренко. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. – 108 с.