

Э. Е. Старобинский

КАК УПРАВЛЯТЬ



ПЕРСОНАЛОМ



Москва 1998

Менеджмент¹ - это творчество, основанное на определенных принципах.

Вот эти принципы:

1. Единоначалие	Люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник.
2. Мотивация	Чем тщательнее менеджеры осуществляют структуру поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее во всей системе управления, тем эффективнее будет программа мотиваций.
3. Лидерство	Люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей, и чем больше менеджеры осознают то, как действуют мотивирующие факторы, и чем больше это отразится на выполнении управленческих функций, тем вероятнее, что они станут эффективными лидерами.
4. Научность	Этот принцип заключается в построении всей системы управления на новейших данных науки менеджмента.
5. Ответственность	Посмотрите вокруг. Беспредел и безответственность. А необходимо иметь определенные инструкции, положения и систему материальной и другой ответственности. Четкое оформление приказов и распоряжений, направленных на повышение требовательности за качественное выполнение возложенных на каждого работника обязанностей и поручаемых заданий в точно установленные сроки.
6. Правильность подбора и расстановки кадров	Если вы ведете честный бизнес, то подбор кадров осуществляется только по деловым качествам на основе правил профессионального отбора и рекомендаций консультантов по кадрам.
7. Экономичность	Прибыль - это не только доход, но и разумные расходы на использование людских и материальных ресурсов.
8. Обеспечение	Это получение информации о результатах работы, обратной связи, позволяющей сравнить

1. п.п 9, 10, 11, 12, 13, 14 по Р.А. Фатхутдинову.

9. Разделение труда	фактическое состояние с заданным (планом). Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
10. Полномочия и ответственность	Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее соответствующая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.
11. Дисциплина	Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
12. Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами фирмы или организации большего масштаба.
13. Централизация	Как и разделение, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Эта проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.
14. Скалярная цепь	Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

Как вы думаете, почему в историю военного искусства вошли имена Александра Македонского, Александра Суворова, Наполеона Бонапарта, Георгия Жукова?

Они руководствовались принципами ведения боевых операций.

В военных академиях и офицерских училищах всех стран учат будущих военачальников принимать нестандартные решения, т.к. решения, принимаемые по одному алгоритму, приводят противника к быстрому контрмерам.

Вот какие задачи в войне, по словам китайского философа Сунь-Цзы, стоят перед полководцем:

«Война - это путь обмана. Поэтому, если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто бы ты близко; заманивай его выгодой, приведи его в состояние расстройтва и бери его; если у него все полно, будь наготове; если он силен, уклоняйся от него; вызвав в нем гнев, приведи его в ярость; приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение; если его силы свежи, утоми его; если дружны - разъедини; нападай на него, когда он не готов; выступай, когда он не ожидает...».

Кто из военачальников выполнял эти заповеди, тот и оказался в зените славы.

Жизнь полна парадоксов. Наши новые предприниматели зачастую стремятся продавать то, что у них есть. Настоящий же рынок делается теми предприятиями, которые продают товары и услуги, необходимые потребителям, а вовсе не то, что удалось произвести или получить для продажи.

Учебный кооператив, открытый в 1988 г., успехов не имел, а платные туалеты процветают - разве это не парадокс?!

От совдепии мы получили плохое наследство. 85% руководителей имеют высшее или среднее техническое образование, 13% - экономическое и 2% - гуманитарное. А в США, например, на руководящей работе всего 2% технических специалистов, остальные - это экономисты, юристы, психологи, либо профессионально подготовленные управляющие. Исследования, проведенные еще в бывшем Союзе, показали, что только 10,4% руководителей предприятий и их заместителей работают по специальности,

полученной в учебных заведениях, что, естественно, сказывается на их деловых качествах:

- лишь 7,8% руководителей предприятий и их заместителей удовлетворены своей работой, что свидетельствует о низкой степени соответствия профессиональной подготовки конкретным особенностям их труда;
- только 8,8% руководителей являются активными читателями газет и журналов. Остальные ссылаются на загруженность и нехватку времени.

А вот что выяснилось при исследовании, проведенном профессором Б.Лисиним в ряде регионов страны.

В частности, половина из 3-х тысяч опрошенных руководителей утверждают, что механизм кадрового отбора у нас все еще таков, что вполне вероятно выдвижение на крупные управленческие посты людей малокомпетентных. Только 5,5% этих руководителей при оценке кадров применяют хоть какие-то методики. Собственную подготовленность в области экономики оценивают как весьма основательную 4% опрошенных. В области управления - 3,5%, в области права, психологии - менее чем 4%, но самое поразительное вот что: считают себя вполне подготовленными к работе в условиях рынка - 0,7% опрошенных. Вдумайтесь: меньше одного человека из ста.

Каждая глава этой книги будет сопровождаться вопросами для повторения и обсуждения. И если прочитанная Вами книга хоть на йоту позволит улучшить Вашу работу, мы будем считать, что задачу свою выполнили.

Наше предисловие закончим перечнем постоянных проблем:

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Всеобщий закон | Хорошее решение может быть с успехом применено к любой проблеме. |
| 2. Наблюдения Баруха | Если у вас есть только молоток - все окружающее кажется вам гвоздями. |
| 3. Фокс о проблеме | Когда проблема начинает исчезать, люди стремятся, чтобы это не произошло. |
| 4. Закон Бионди | Если ваш проект не работает, обратите внимание на то, что вам показалось незначительным. |

5. **Правило Романа** Тот, кто утверждает, что этого не может быть никогда, не должен прерывать того, кто делает это.
6. **Закон Сивай** Ничто не происходит так, как запланировано.
7. **Закон Ван Харпена** Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решают.
8. **Закон Холла** Подход к проблеме важнее, чем ее решение.
9. **Закон Бакстера** Ошибка в начале проявится только в конце.
10. **Закон Мақджи** Удивительно, как много времени для завершения требует то, над чем не работают.
11. **Правило Алинского** Наиболее высоконравственные обычно те, кто дальше всех от решения задач.
12. **Закон Майлса** Угол зрения зависит от занимаемого места.
13. **Уотергейтский принцип** О коррупции в правительстве всегда сообщается в прошедшем времени.
14. **Правило искажения фактов** Продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.
15. **Принцип Питера** В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.

Следствия.

- А.** С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.
- Б. Аксиома Паркинсона.** Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.

Когда маленький человек задумывает великое предприятие, он всегда кончает тем, что уменьшает его до уровня своей посредственности.

Наполеон Бонапарт

Интеллигенция - самая реакционная прослойка общества.

Мао Цзэдун

В России известен тот, с кем я говорю и пока я с ним говорю.

Император Павел I

ГЛАВА 1

Страницы истории менеджмента

Элементы сегодняшнего менеджмента складывались в течение тысячелетий мировой истории.

Материалы, свидетельствующие об этом, взяты из работы Б.Карлофа «Деловая стратегия».

Таблица 1

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
5000 до н.э.	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления

Продолжение табл. 1

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1800	Хаммурани	Использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности
1491	Евреи	Концепция организации, скалярный принцип
600	Навуходоносор	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
175	Като	Использование описаний работ
20	Иисус Христос н.э	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
1100	Газали	Требования к менеджеру
1835	Маршалл, Логман	Признание и обсуждение относительной важности менеджмента
1881	Джозеф Вартон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1900	Фредерик У.Тейлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; функциональная организация, оценка

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1916	Генри Файоль	Первая полная теория менеджмента, функции менеджмента, принципы менеджмента, признание необходимости преподавания менеджмента
	Александр Г.Черч	Функциональная концепция менеджмента
1919	Моррис Л.Кук	Различные области использования менеджмента
1927	Элтон Мейо	Социологическая концепция групповых устремлений
1943	Линделл Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1949	Норберт Винер	Разработка системного анализа в теории информации
1976	Ромари Стюарт	Альтернатива и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях
1985	Том Петерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации - как к важному ресурсу развития бизнеса

Формирование научных основ управления производством началось в последних десятилетиях прошлого века. Питательной средой этого процесса, его почвой, на которой он мог успешно произрастать, явилось промышленное производство.

Наиболее благоприятные условия для формирования научного подхода к проблемам управления производством сложились в США.

4.	Учебной группе поручают коллективно решить проблему, которую нельзя решить с использованием полученных знаний и действий	Проблема решается коллективно	Внимание, память, творческое коллективное мышление	Могут формироваться умения и навыки.
5.	Слушателю поручают индивидуально решить проблему, которую нельзя решить с использованием полученных знаний и действий	Слушатель решает проблему индивидуально	Внимание, память, самостоятельное творческое мышление	Могут формироваться умения и навыки

Результаты этих особенностей начали использовать в Эстонии уже несколько лет назад. Там стараются все время использовать учебный процесс. Эстонцы считают, что в ходе учебной работы необходимо научить учащихся мыслить, дисциплинировать разум, упражнять волю для усвоения знаний. Вся эта активизация тесно связана с проблемным обучением.

Сущность его состоит в том, что учебный материал подается учащимся в виде проблем, а знания приобретаются в результате активной и творческой исследовательской работы.

Для проблемного обучения характерно, что проблемы можно решать как путем одной, так и нескольких инсценировок. Инсценировки могут также следовать одна за другой, однако в некоторых случаях содержание учебной проблемы обуславливает комбинацию инсценировок. Ход решения и выбор инсценировок определяет руководитель проблемного урока. Ниже приводятся 14 инсценировок, успешно применявшихся в проблемном обучении.

На схемах инсценировок применялись следующие условные знаки (схема 2):

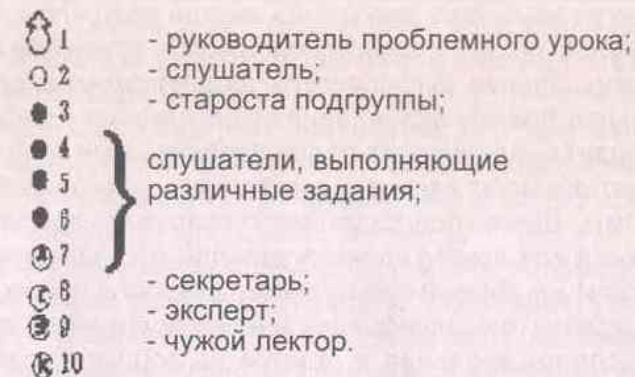


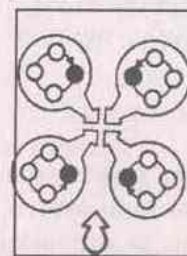
Схема 2

Условные обозначения

Ниже мы расскажем вам о нескольких способах проведения проблемных занятий.

Способ конференции

Это наиболее распространенный вид инсценировки.



Группа делится на подгруппы в составе не более 4 человек. Каждая подгруппа сидит за отдельным столом. Это способствует контакту между слушателями, дает возможность посоветоваться, сформулировать вопросы и ответы. Каждая подгруппа выбирает старосту, который организует работу подгруппы.

Исходная информация сообщается всем слушателям курсов, затем руководитель формулирует проблему и задает вопрос. Для решения проблемы и подготовки выступлений подгруппам дается время на размышление, продолжительность которого зависит от сложности проблемы и объема исходной информации.

Это первый этап дискуссии - внутри подгруппы, когда слушатели пытаются прийти к единому мнению. По истечении времени, данного на размышление, руководитель предоставляет слово старостам всех подгрупп. Время выступления по регламенту - до 3 минут. Староста сообщает найденное его подгруппой решение проблемы. Остальные слушатели могут задавать ему вопросы, на которые он обязан сразу ответить. Другие подгруппы могут возражать против такого решения, староста или другие члены подгруппы отстаивают свое мнение.

Таким же образом выступают и старосты других подгрупп.

Руководитель записывает мнение подгрупп на доске.

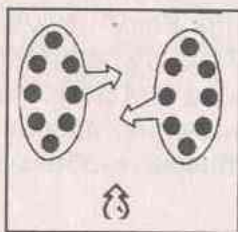
После выступления и ответов на вопросы следует второй этап дискуссии - вся группа анализирует решения подгруппы и формулирует самое оптимальное из них.

Если деятельности подгруппы дается оценка (например, в пятибалльной системе), то при подведении итогов принимается во внимание мнение той подгруппы, которая набрала наибольшее количество баллов.

Итоги дискуссии подводит руководитель.

Инсценировка способом конференции интересна тем, что участники здесь максимально активны. Каждое предложение сразу же обсуждается, тут же даются ответы на вопросы, опровергаются или отстаиваются высказанные положения. Слушатели учатся объективно анализировать факты, формулировать решения, отстаивать свое мнение, критически оценивать точку зрения других, делать выводы из своих и чужих ошибок, запоминать лучшие решения.

Групповой способ



При групповом способе решения проблемы слушатели разделяются на две более или менее равные подгруппы, каждая из которых выполняет назначенную ей руководителем роль. Группа делится на две части по рядам столов или условно. Если группа большая, то подгруппы не образуют единого целого, так как между отдельными ее членами отсутствует непосредственная связь

(выступающий может консультироваться только с соседом по парте, поэтому его выступление воспринимается как индивидуальное).

На основании исходной информации подгруппы освещают вопросы и анализируют их с двух разных аспектов. Так, при развитии дискуссий в основу могут лечь мнения начальника и подчиненного, коллектива и личности, подходить к вопросам можно с точки зрения законности и действительного положения дел и т.д.

Дискуссия проходит следующим образом. На вопрос руководителя члены первой и второй подгрупп отвечают со своих позиций. Продолжительность выступления - 1 минута, дискуссия продолжается до тех пор, пока высказывания не начнут повторяться. Следуют обобщения в подгруппах (в пределах их роли) и подведение итогов со стороны руководителя.

Учащиеся выступают добровольно или по указанию руководителя.

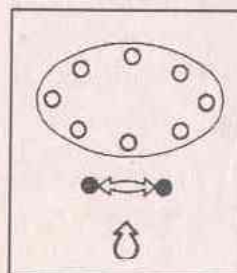
Групповой метод удобен при рассмотрении таких проблем, когда возникают два различных мнения.

Результатом групповой постановки является единое обоснованное руководство к действию, закрепление которого в сознании работников - одна из целей учебы.

Игровой способ используется для решения конфликтов или разрядки психологического напряжения. Инсценировка позволяет слушателям научиться следить за людьми и давать им оценку в различных производственных ситуациях.

Из числа слушателей отбираются "исполнители ролей", которые должны максимально вжиться в свою роль, руководствоваться дополнительными функциями исполняемого лица и защищать его интересы.

Для выявления общего мнения группы "действующих лиц"



просят удалиться на некоторое время из аудитории.

В то время, когда "действующие лица" исполняют свои роли, остальные внимательно следят за их действиями, речью и т.д. По окончании инсценировки проводится дискуссия, оценивающая игру и предложенные варианты решения.

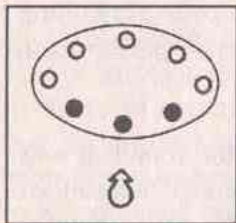
Под руководством преподавателя исполнителям ролей дается объективная оценка и принимается оптимальное решение.

Игровая инсценировка целесообразна в том случае, если ее участники творчески отнесутся к своим обязанностям и правдиво сыграют свои роли. Для этого при выборе исполнителей необходимо иметь в виду их специальность, должность и опыт работы на производстве.

В ходе инсценировки нельзя задавать вопросы, давать дополнительную информацию, прерывать выступающего. Он должен сам довести свою игру до конца так, как считает нужным, исходя из полученной информации и своего опыта.

Инсценировка развивает умение давать происходящему оценку, общаться с коллегами, убеждать других в правильности своей точки зрения.

Способ выступлений



Способом выступлений пользуются при решении таких проблем, когда целью занятий является научить участников четко выражать свои мысли и выступать.

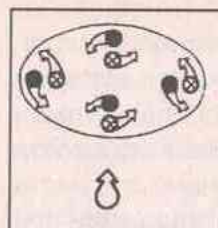
После изложения исходной информации и разъяснения обстановки слушателям дается около 2 минут на подготовку. Слово предоставляется выступающим без предупреждения с тем, чтобы каждый был готов к выступлению. Продолжительность выступления - 2-3 минуты. Если выступили 3-4 человека, их выступления обсуждаются. Для получения окончательной оценки проводится письменный или устный анкетный опрос.

Критерии оценки объявляются заранее, ими могут быть:

- 1) занимательность выступлений,
- 2) общее впечатление от выступления,
- 3) соответствие содержания выступления исходной информации,
- 4) умение выступать,
- 5) конкретность и четкость.

Преподаватель кратко комментирует и обобщает результаты оценки и выписывает их на доске.

Способ воспроизведения



Инсценировка способом воспроизведения преследует закрепление или повторение пройденного материала.

Она проводится следующим образом: после изложения учебного материала в целом или какого-либо раздела в частности преподаватель просит закрыть конспекты, вспомнить только что пройденный материал и максимально быстро ответить на возможно большее количество вопросов (для чего в начале урока розданы листки бумаги).

Вопросы в зависимости от сложности и особенностей пройденного материала могут быть следующие:

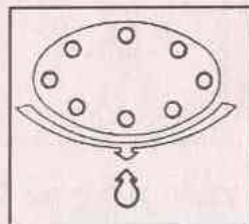
1. Что было непонятно и требует уточнения.
2. Изложенные числовые данные.
3. Изложенные понятия.
4. Изложенные принципы.
5. Противоречия в изложенном учебном материале.
6. Противоречия между изложенным материалом и действительностью, мешающие внедрению теории в практику.
7. Доказательства формул и принципов.
8. Личные дополнения, могущие обогатить изложенный учебный материал.
9. О чем желательно получить дополнительную информацию.
10. Принципиальный ход решения задач, использование формул.
11. Актуальность изложенного учебного материала и его использование в практике.
12. Очередность изложенных вопросов по их значимости и т.д.

Из приведенных вопросов преподаватель выбирает только один. На размышление отводится определенное время, по истечении которого каждый слушатель курсов должен суметь назвать самое, по его мнению, главное из записанного или быть готовым уточнить мысль своего оппонента или возразить ему.

Дискуссия начинается и протекает под руководством преподавателя. Кто-то из слушателей (или подгруппа) воспроизводит материал по памяти. Другой слушатель (или подгруппа) должен обосновать, разъяснить, уточнить сказанное, при необходимости возразить, назвать мысли или факты по порядку их значимости, уметь вносить свои предложения и т.д. Образ деятельности учащихся при решении каждой микропроблемы намечается заранее; выступления строго обязательны.

Способ инцидента

Способ инцидента особенно удобен для анализа взаимоотношений между работниками. Исходная информация излагается не в готовом виде, а в виде случая.



Цель способа инцидента - научить участников дискуссии отбирать информацию и нужные данные, чтобы в дальнейшем умело ими пользоваться.

При способе инцидента все действия можно разделить на три этапа. После изложения исходной информации и описания случая слушателям дается возможность получить у преподавателя дополнительные данные. Это первый этап, проходящий обычно в форме вопросов и ответов.

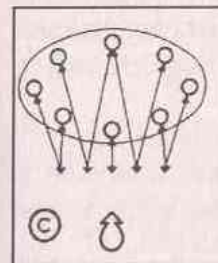
На втором этапе слушатели сообщают преподавателю о своих наблюдениях, сделанных на основе исходной и дополнительной информации и соответствующих выводах. Так как информация дана не в готовом виде, то на втором этапе выясняются реальные ситуации, оставшиеся ранее в тени. Все наблюдения фиксируются (на доске) для последующего обсуждения.

На третьем этапе на основе полученной информации предлагаются варианты решения и отбираются лучшие из них. При принятии решения следует руководствоваться лишь неискаженной информацией, полученной на первом этапе, а не выводами, сделанными на втором этапе, которые могут быть и неверными.

Способ инцидента особенно популярен при разъяснении юридических вопросов и анализе взаимоотношений между работниками.

Способ конкретизации обстановки

Исходная информация представляется обычно в виде производственного задания. Задание подобрано таким образом, чтобы можно было пользоваться разными путями для решения. Кроме того, возможны и различные решения, что зависит от того, какое обстоятельство в данном случае предпочтено.



Ознакомившись с заданием, каждый слушатель имеет право требовать дополнительную информацию, в которой даются разъяснения к общим принципам и уточнения.

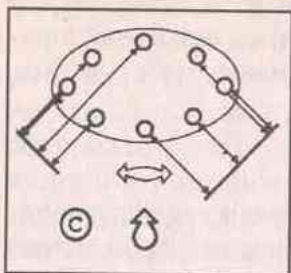
Затем каждый слушатель самостоятельно занимается решением задания и сообщает о своих результатах секретарю, который кратко записывает их на доске. После этого до сведения слушателей доводится правильное решение.

В ходе дискуссии слово предоставляется 4-5 слушателям, они должны обосновать свое решение. Каждому выступающему можно задавать вопросы, на которые он должен ответить, и вносить возражения, которые он должен обосновать или опровергнуть. Когда точки зрения начнут повторяться, руководитель прекращает дискуссию, подводит итоги и делает обобщение.

Инсценировка способом конкретизации обстановки развивает в слушателях умение затребовать нужную информацию, самостоятельно решить проблему, убедительно обосновать и защитить свою точку зрения.

Способ сравнения оценок

Исходной информацией служат данные, характеризующие деятельность предприятия. Каждый слушатель должен дать им оценку по пятибалльной системе. Два показателя: величина и значение показателя оцениваются обычно отдельно. Показатели, подлежащие оценке, излагаются обычно в виде письменных вопросов. Слушатель заносит в таблицу две оценки по пятибалльной системе. Оценки по каждому пункту перемножаются и произведения складываются. Полученное число слушатель сообщает секретарю.



На основании средней суммы баллов секретарь делит слушателей на две группы:

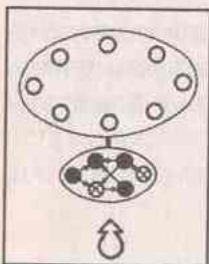
- а) на тех, оценка которых ниже средней суммы, - недооценивших положение;
- б) на тех, оценка которых выше средней суммы, - переоценивших положение.

Далее секретарь передает лист с показателями руководителю, который организует дискуссию между обеими группами. Дискуссия проходит обычно очень напряженно, так как здесь выступают две группы с противоположными точками зрения.

Такой способ инсценировки развивает в слушателях умение дискутировать и оценивать положение.

Способ инсценировки по сценарию

Способ инсценировки по сценарию позволяет наглядно продемонстрировать слушателям ситуации из деятельности предприятия. Для этого из числа слушателей выбираются исполнители, которым вручают их роли и исходную информацию, характеризующую их задачи. Остальным дают исходную информацию, отражающую мнение какой-нибудь большой группы работников (цеха, бригады, инженерно-технических работников и т.д.).



Дискуссия организуется способом конференции, причем все выступающие говорят, задают вопросы или возражают не со своих позиций, а с позиций должностного или общественного лица, предусмотренных сценарием.

Если исходная информация составлена правильно, то острота дискуссии направлена против мнения участников и учебная группа делится на две части: на большую - атакующих и меньшую - защищающих.

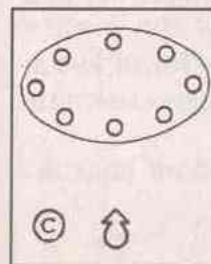
Так как меньшая группа должна защищать ситуации, приведенные в сценарии, то роли между слушателями нужно распределить очень умело с учетом опыта производственной или общественной работы, необходимо безукоризненное знание рассматриваемой ситуации.

Способ расстановки элементов по их значимости

Исходной информацией служит учебный материал, состоящий из многих составных частей, изложенных в виде чисел, показателей, параметров, результатов исследования, вопросов и т.п.

После знакомства с исходной информацией каждый слушатель должен самостоятельно расставить составные части исходной информации по:

- 1) значению,
- 2) длительности,
- 3) логической последовательности,
- 4) практическим или теоретическим заключениям или иным критериям.



Для этого слушатель записывает возле соответствующей части исходной информации порядковый номер, руководствуясь критериями оценок, о которых договорились вначале.

Когда все слушатели установили очередь, руководитель просит 3-4 из них сообщить свои данные и записывает их на доске (для каждого отводится часть доски).

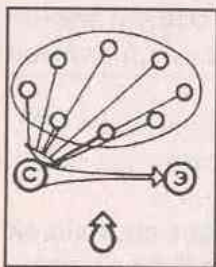
Затем слово вновь предоставляется слушателям, и они убедительно отстаивают свое мнение. Теперь дискуссия проходит способом

конференции и каждому участнику ее можно задавать вопросы и возражать.

Этот способ инсценировки позволяет глубже раскрыть и сопоставить действия, понятия, ситуации и т.д.

Способ "Атака мыслей"

В инсценировке "Атака мыслей" дается исходная информация, иллюстрирующая какое-нибудь состояние, и сообщается цель занятия.



Слушатели образуют здесь так называемый "коллективный мозг". Назначается секретарь и приглашается эксперт. Затем слушателям разъясняют сущность инсценировки. Задача слушателей - вносить оригинальные предложения для достижения поставленной цели. Внесенные предложения не подлежат обсуждению и критике. Руководитель создает на уроке атмосферу непринужденности,

поощряет слушателей думать и дополнять чужие предложения. Секретарь записывает все предложения, в том числе кажущиеся неправильными и непригодными.

После урока эксперт анализирует все положения и на следующем уроке слушателям сообщаются результаты.

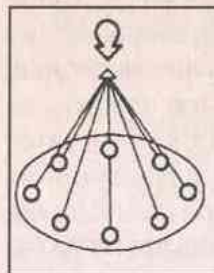
В инсценировке "Атака мыслей" нет дискуссии. Такая инсценировка заставляет слушателей творчески и интенсивно мыслить, вносить побольше оригинальных предложений.

Инсценировка развивает в слушателях творческий подход к проблеме и способность мыслить.

Способ "Огонь по руководителю"

Цель инсценировки - изменить мнение слушателей по некоторым вопросам.

Руководитель сообщает исходную информацию и свое мнение, сознательно сформулированное наперекор мнению слушателей. Мнение руководителя должно быть абсолютно правильным и обоснованным,



и в то же время оно очень деликатно и одновременно остро должно коснуться личности, должности, обязанности и т.д. слушателей. Это настроит всех слушателей курсом против руководителя. После этого им дается возможность высказаться.

Следует дискуссия, в ходе которой слушатели выступают, высказывают свое мнение, задают вопросы, возражают. Руководитель должен парировать возражения и умело доказывать правильность своей точки зрения. Парировав все изложенные точки зрения, преподаватель создает предпосылки для того, чтобы склонить слушателей на свою сторону.

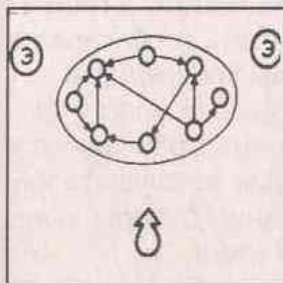
Инсценировку можно считать удавшейся лишь в случае, если руководитель владеет педагогическим мастерством и в состоянии парировать противоположные мнения слушателей.

Инсценировка развивает в слушателях умение критически оценивать положение и мыслить.

Способ выявления эмоций

Цель этой инсценировки - выявить отношение слушателей к какой-нибудь конфликтной ситуации, что в последующем служит основой для определения их индивидуальных особенностей.

Требования к исходной и дополнительной информации здесь



очень строгие: нужно найти конфликтную ситуацию, тесно увязанную с учебным материалом и вызывающую сильные эмоции. Под влиянием какой-либо сильной эмоции (гнев, стыд, испуг, неожиданность и т.д.) проблемы обсуждаются обычно очень импульсивно. В выступающих проявляются их характерные черты, что и является целью инсценировки.

При определении индивидуальных особенностей нужно прибегать к помощи эксперта, который следит за реакцией и поведением слушателей. О причинах присутствия и задачах эксперта слушатели не информированы. Если эксперт на

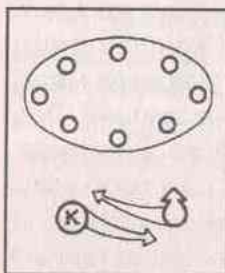
обычном уроке выполняет функции специалиста, выражающего свое мнение лишь по просьбе руководителя, то в этой инсценировке ему отведена молчаливая роль. Поэтому он должен сидеть не в непосредственной близости от руководителя, а там, где удобнее следить за поведением слушателей. Лучше всего, если его присутствие остается незамеченным: может возникнуть мнение, что это слушатель из другой группы, интересующийся данной проблемой. Свои наблюдения эксперт передает руководителю в письменном виде лишь после урока, делая свои замечания в виде таблицы.

Вначале способ выявления эмоций совпадает с инсценировкой способом инцидента, когда слушатели после получения исходной информации требуют еще дополнительной. Получив ясное представление о ситуации, они переходят к дискуссии. Выше неоднократно говорилось о требованиях к организованной дискуссии, они действительны и в данной инсценировке.

Способ панельной дискуссии

По многим теоретическим и практическим проблемам у специалистов может быть различное мнение. Не опровергая проблему в целом, они рассматривают ее с разных позиций.

Исходной информацией служит изложенный ранее учебный материал. В качестве гостя на урок приглашается соответствующий специалист, с ним руководитель и организует беседу.



После вводной части и знакомства гость и руководитель излагают свои концепции. Следует полемика, цель которой - защитить и обосновать свою позицию и выявить мотивы собеседника.

В случае необходимости в беседе могут участвовать не только два специалиста. Собеседником руководителя может быть и один из слушателей, хорошо знающий вопрос. В конце беседы могут задать вопросы и слушатели. Затем подводятся итоги.

Панельная дискуссия применяется при рассмотрении особенно сложных вопросов.

Вопросы для повторения

1. Обучение менеджера - процесс постоянный или необходимо периодическое обучение?
2. Какая квалификация должна быть у директора по кадрам в фирме?
3. Зачем в фирме нужен возрастной ценз для менеджеров?
4. Какое значение имеет ротация кадров?
5. Что эффективнее: традиционный метод обучения - лекции, или активные методы - деловые игры, дискуссии, семинары и т.п.?

Вопросы для дискуссий

1. В качестве помощника вы взяли бы в свою фирму родственника или хорошо подготовленного человека «с улицы»?
2. Зачем нищей России еще тратить деньги на повышение квалификации?
3. С повышением в должности должны ли расти требования к подготовке (знаниям)?