

УДК 005(076.5)
ББК 65.291.21я73
Н13

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»
Дагестанского государственного университета;

В.О. Мосейко,

д-р экон.наук., проф., зав. кафедрой «Менеджмент»
Волгоградского государственного университета;

Т.В. Зак,

канд.экон.наук, доц., декан факультета
«Мировая экономика и управление»

Астраханского государственного университета;

Г.А. Тактаров,

д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой
«Экономика бизнеса и финансы»

Астраханского государственного
технического университета

Набиев Р.А.

Н13 Менеджмент. Практикум: учеб. пособие / Р.А. Набиев,
Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов. — М.: Финансы и статистика,
2008. — 144 с.: ил.

ISBN 978-5-279-03291-4

Использованы отечественные и зарубежные материалы, разработки и образовательные технологии авторов, накопленные за период преподавания дисциплины «Менеджмент».

В практикум входят вопросы, сквозные практические задания, ситуации, задачи и тесты, позволяющие реализовать теоретические знания по дисциплине в умении принимать компетентные решения в функциональных областях менеджмента. Пособие предназначено для студентов (бакалавров) специальностей «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», преподавателей высшей школы, менеджеров.

Н 0605010201– 182
010(01) – 2008 без объявл.

УДК 005(076.5)
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-279-03291-4

© Набиев Р.А., Локтева Т.Ф.,
Вахромов Е.Н., 2008
© Издательство «Финансы
и статистика», 2008

Введение

Менеджмент (наука управления) является одной из важнейших учебных дисциплин не только для студентов экономических, гуманитарных специальностей, но и для будущих инженеров, юристов, предпринимателей, организаторов и руководителей производства. Более того, менеджмент, применявшийся в чисто коммерческих областях, в последнее время стал использоваться в секторе государственного управления. Его громоздкие бюрократические структуры становятся более гибкими, применяется инструментарий менеджмента.

В современных условиях, когда конкуренция, глобализация, информатизация стали не только проникать в традиционные сферы деятельности человека, но и оказывать значительное влияние на рынок труда, формируя структуру спроса, знания менеджмента, безусловно, необходимы. В этих условиях повышаются требования к выпускникам учебных заведений. На первых позициях здесь знания принципов, инструментов, методик и подходов менеджмента.

Нередко можно слышать, что управление — это искусство. Творческий подход к решению нестандартных проблем, возникающих в деятельности руководителя, умение управлять сложными взаимоотношениями людей, мотивировать их, вдохновлять, — это действительно искусство. В связи с этим изучение менеджмента не может опираться лишь на четкие правила, процедуры, рекомендации. В реальной жизни вы их не найдете, практически всегда нужно вырабатывать собственные альтернативы, искать собственные пути решения проблем.

На книжном рынке появилось большое количество учебной литературы российских и зарубежных авторов по менеджменту. Однако, как известно, примеры учат не меньше, чем правила. Ситуационный подход, рассматриваемый в качестве одного из подходов к управлению организацией, распространяется на методики обучения менеджменту и является достаточно эффективным. Научить способам и средствам коммуникации, приемам принятия решений, методам управления, психологии и этике управления, другим важным и тонким вопросам менеджмента можно, окунувшись в массу практических проблем.

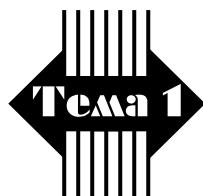
Настоящее учебное пособие ставит целью систематизировать практические вопросы по менеджменту. В нем содержатся вопросы, задачи, тесты, набор ситуаций для анализа по основным темам курса. В формировании тем учебного пособия учитывались требования государственных стандартов по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». При составлении учебного пособия использовалась литература, перечень которой приведен в конце издания.

Значительное внимание уделяется отработке конкретных ситуаций. Здесь студенту предлагается стать настоящим руководителем, войти в проблематику и предложить собственные варианты решения с обоснованием их результативности перед аудиторией. Ситуации, разбираемые совместно в учебной аудитории, при грамотной работе преподавателя позволяют создать креативную атмосферу, прийти к нестандартным решениям.

Тестовые задания помогают проводить текущий контроль полученных знаний, в том числе и при самостоятельной работе студента, экономят время и позволяют выделить ключевые моменты, необходимые для запоминания. Включение тестовых заданий в учебное пособие показывает его значимость, так как многие учебные заведения сегодня переведены на тестовую форму промежуточного контроля, а в некоторых случаях — и итогового контроля знаний студентов.

В каждой теме учебного пособия приводятся также практические задания, объединенные под определением «сквозное». Сквозное практическое задание позволяет студентам спроектировать собственную организацию, собирая ее по отдельным компонентам, в совокупности образующим законченную организационную систему. Здесь нужно отметить, что некоторым современным руководителям иногда не хватает навыков системных представлений, позволяющих подняться «выше» и искать истоки проблем, возникающих в организации, за ее пределами, во внешней среде.

Надеемся, что учебное пособие «Менеджмент. Практикум» станет действительно полезным для вас. Набор вопросов, задач, ситуаций и сквозных практических заданий, содержащихся в предлагаемом учебном пособии, даст возможность организовать изучение курса «Менеджмент» наиболее рациональным образом — через практические занятия, семинары, самостоятельную работу студентов, тем самым разнообразив и углубив получаемые навыки и знания.



Предприятие как объект управления. Внутренняя и внешняя среда предприятия

1.1. Вопросы

1. В чем заключается сущность менеджмента?
2. Что является основой экономического механизма менеджмента?
3. Сформулируйте цели и задачи менеджмента.
4. На какие основные элементы можно разделить менеджмент?
5. В чем состоят основные функции менеджера?
6. Опишите три подхода к управлению.
7. Охарактеризуйте основной вклад каждой школы управления в науку управления.
8. В чем сущность процессного подхода к управлению?
9. Что такое социотехнические системы управления?
10. Опишите различия между открытой и закрытой системами управления.
11. В чем сущность ситуационного подхода к управлению?
12. Назовите основные характеристики организации.
13. Какие факторы внешней среды влияют на организацию?
14. Назовите основные виды ресурсов организации.
15. Что такое вертикальное разделение труда?
16. Что такое горизонтальное разделение труда?
17. Охарактеризуйте уровни управления организацией.
18. Какие основные переменные следует учитывать при управлении организацией?
19. Что такое организационная структура и каким образом формируется?
20. В чем должны быть сходны цели организации и ее подразделений, в чем они различаются?
21. Что такое задача и в чем ее отличие от цели?
22. Почему задания (задачи) разрабатываются и определяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда?

23. Опишите классификацию технологии по Дж.Вудворду.
24. Опишите классификацию технологии по Томпсону. В чем ее отличие от классификации по типам производства и по Дж.Вудворду?
25. Определите такие понятия, как ценности, одаренность и восприятие.
26. Приведите различия между внешней средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
27. Определите основные характеристики внешней среды.
28. Рассмотрите главные факторы среды прямого воздействия.
29. Раскройте основные факторы среды косвенного воздействия.
30. Почему необходимо учитывать влияние изменений общего состояния экономики на деятельность организации?
31. Какие требования к профессиональной компетенции менеджеров вы считаете наиболее важными и почему?
32. Почему наряду с высокой квалификацией менеджер должен обладать особыми личностными качествами? Каковы они?

1.2. Сквозное практическое задание

Вам надо создать собственное предприятие. Определите его название, вид деятельности, продукцию, которую собираетесь выпускать, или услуги, которые будете оказывать. Подробно опишите свое предприятие в следующей последовательности.

1. Организационно-правовая форма.
2. Место регистрации.
3. К какой сфере и отрасли экономики относится предприятие.
4. Создаете ли вы новое предприятие или расширяете существующее?
5. Предполагаемая дата открытия или начала функционирования предприятия.
6. Если это существующее предприятие, дайте подробное изложение его истории.
7. Каким будет режим работы предприятия.
8. Является ли ваше предприятие сезонным или оно будет функционировать круглый год?
9. Какие виды ресурсов (материалы, финансы, технология, трудовые ресурсы, информация) вам необходимы?

10. Кто ваши поставщики и что они будут вам поставлять?
11. О каком кредите и на каких условиях вы можете договориться с вашими поставщиками?
12. Окажут ли вам поставщики какую-либо помощь (обучение, управленческая подготовка, техническая помощь, продвижение товара)?
13. Если часть вашей будущей работы будет передана субподрядчикам, то кто они?
14. Каковы особенности вашего бизнеса?
15. Почему вы предполагаете, что ваш бизнес будет успешным и прибыльным?
16. Какие обоснования подтверждают вашу уверенность в успехе бизнеса?
17. Какие у вас имеются конкуренты, где они находятся? Приведите их характеристику, сильные и слабые стороны их работы. Каковы преимущества вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов?
18. Есть ли у вас планы научных разработок и освоения нового продукта, процессов или услуг?
19. Потребуется ли вам дополнительное финансирование ваших исследований и разработок?
20. Как бы вы определили своих основных покупателей (жители микрорайона, города, региона, их этнический состав, возрастные группы, пол, социальный уровень)?
21. Каков объем вашего рынка (по площади, населению)?
22. Каков, по вашему мнению, потенциал роста вашего рынка?
23. Как вы планируете устанавливать цены на свою продукцию или услуги?
24. Обоснуйте, что такие цены принесут вам достаточную прибыль.

1.3. Ситуации

1. Объясните, почему иногда утверждают, что:
 - стоимость проезда в общественном транспорте для бизнесмена выше, чем для рабочего;
 - стоимость проезда в такси для бизнесмена ниже, чем для рабочего?

2. На машиностроительном заводе хотят внедрить новую автоматическую линию по производству шестерен. Всегда ли выгодно это решение? В каком случае оно будет невыгодным?

3. Бизнесмену предложили за невысокую плату ухоженный дачный участок в хорошем месте. Чтобы получить выгоду от приобретения, он с семьей должен работать на участке по 15–20 ч в неделю в весенне-летний период. При каких условиях ему стоит соглашаться на эту сделку?

4. Из перечисленного ниже выберите виды управленческой деятельности:

- планирование;
- организация;
- координация;
- активизация;
- контроль;
- анализ;
- гармонизация.

Обоснуйте свой ответ.

5. Среди факторов внешней среды выберите те, которые влияют на производительность труда:

- стоимость источников энергии;
- инфляция;
- налоговая политика;
- социальные факторы;
- изменение форм собственности;
- международные связи потребителей продукции.

Мотивируйте свой ответ.

6. Среди факторов внутренней среды выберите те, которые не влияют на эффективность работы предприятия:

- технология производства;
- организация производства и труда;
- структура организации;
- компетентность руководителя предприятия;
- система оплаты труда.

Обоснуйте свой ответ.

7. Расставьте приоритеты коммуникационных качеств менеджера:

- уметь хорошо готовить;

уметь слышать;
уметь слушать собеседника;
уметь остановить собеседника в разговоре;
уметь письменно изложить свои идеи.
Почему вы расположили их в таком порядке?

8. Какое из указанных объединений людей является организацией:

группа людей, отправляющихся на совместный отдых на природу;
группа болельщиков команды В, обсуждающих на стадионе положение своей команды во время футбольного матча;
группа людей, закупившая оборудование для ремонта обуви?
Аргументируйте свою позицию.

9. Создайте имидж фирме, которую вы решили открыть, и определите ее миссию.

Каким бизнесом вы займетесь?

Каковы цели вашей фирмы?

Какая продукция входит в хозяйственный портфель вашей фирмы?

Какие стратегические хозяйственные подразделения вы создадите?

Какую стратегию фирмы вы будете осуществлять?

10. Рассмотрите перечисленные ниже организации с точки зрения действия экономического механизма менеджмента:

коммерческий банк;
международный аэропорт;
завод по производству легковых автомобилей;
санаторий.

Для каждой организации определите:

миссию, цели и задачи организации;

функциональные области управления;

области применения современных технологий;

внешнюю среду косвенного воздействия;

внешнюю среду прямого воздействия;

внутреннюю среду;

взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;

основные принципы менеджмента по управлению организацией.

При выполнении задания рассмотрите ряд вариантов по каждой организации. Варианты отобразите схематично в виде следующей таблицы.

Организация	Цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

Выберите лучшие, на ваш взгляд, варианты. Объясните, почему вы их выбираете, опишите их преимущества и недостатки. Будьте готовы защитить их перед аудиторией, а также задать вопросы коллегам по предложенным ими вариантам.

11. За счет внедрения новой, более прогрессивной технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 20%. Как это изменение повлияет на другие внутренние переменные – цель, задачи, структуру, численность работающих. Изменение каких внутренних переменных можно оценить количественно при имеющихся исходных данных?

12. Поставщики изменили цены на материалы, повысив их на 30%. Как изменение этой внешней переменной скажется на конечных результатах деятельности предприятия-потребителя и его внутренних переменных? Какие пути стабилизации деятельности предприятия из приведенных ниже вы можете выбрать:
 сменить поставщиков;
 сократить нормы расхода материалов;
 заменить материалы;
 изменить технологию?
 Обоснуйте свой выбор.

13. Предприятию необходимо получить кредит на строительство нового цеха в размере 10 млн руб. сроком на один год, однако темпы инфляции растут в среднем на 0,1% в месяц. Какое воздействие (положительное или отрицательное) будет иметь фактор инфляции на выгодность получения кредита?

14. Предприятие имеет значительные запасы материально-технических ресурсов, превышающие собственные его нужды, но, имея свободные денежные ресурсы, продолжает приобретать материально-технические ресурсы, надеясь затем реализовать их излишки с выгодой для себя. Правильно ли поступает предприятие, если темпы инфляции растут? А если темпы инфляции снижаются?

15. Среди перечисленного ниже найдите ресурсы, которые необходимы для осуществления процесса производства:

инвестиции;
факторы производства;
номинальный доход;
предпринимательская способность;
земля.
Обоснуйте свое мнение.

1.4. Задачи

1. Семья фермеров, муж и жена, купили сад, находящийся в запущенном состоянии. Они хотят сами привести его в порядок. Для этого нужно каждое дерево сначала окопать, а затем полить. Жена окапывает дерево за 12 минут, на полив тратит 2,5 минуты, муж затрачивает на окапывание одного дерева 8 минут, на полив — 4 минуты. Если они будут окапывать и поливать деревья каждый сам по себе, то за один час работы они смогут обработать 18 деревьев. Как организовать работу, чтобы достичь максимальной производительности, какое максимальное количество деревьев они смогут обработать за один час?

2. Вы с двумя друзьями решили заняться поставками овощей в магазины города, создали общество с ограниченной ответственностью. Ваши друзья вложили в дело по 50 тыс. руб. каждый, а вы передали предприятию право пользования вашим личным автомобилем в течение одного года. Автомобиль стоит 400 тыс. руб., свой вклад в виде права пользования по согласованию с другими участниками вы оценили в 70 тыс. руб.

Вы успешно завершили год работы. В вашем распоряжении 180 тыс. руб. прибыли. Как будете делить прибыль между собой? Другой вариант исхода — разорение. Ваши долги перед кредиторами составили 120 тыс. руб. На какую сумму вы обязаны покрыть свои долговые обязательства и как они распределятся между участниками?

3. Опишите технологию производства каких-либо простых предметов (карандашей, линеек, болтов и т.п.). Опишите зависимость между количеством задействованных вами ресурсов и объемом выпуска. Постройте графики постоянных, переменных

и валовых издержек. Определите средние и предельные издержки и постройте графики. Все расчеты произведите, по возможности, в реальных рыночных ценах.

4. Косметический салон «New Style» работает на рынке города Астрахани. Перечень оказываемых услуг включает: омолаживающие процедуры для людей среднего возраста, процедуры для молодых людей, парикмахерские услуги. Косметический салон зарегистрирован на частного предпринимателя без образования юридического лица. Помещение, где осуществляется оказание услуг, арендовано, стоимость арендной платы в месяц составляет 50 тыс.руб. Коммунальные платежи не входят в счет аренды и оплачиваются предпринимателем отдельно. Освещение помещения салона принимается постоянной величиной и составляет 10 тыс. руб. в месяц. Потребление электроэнергии, воды варьируется от количества оказываемых услуг и составляет в среднем 70 руб. на 1 процедуру. В процессе оказания косметических услуг салоном ежемесячно заказываются профессиональные серии средств фирмы *N* следующих наименований и по цене:

для серии омолаживающих процедур:

маска-крем для увядающей кожи — 100 руб. (200 г);

маска-пилинг — 150 руб. (150 г);

крем увлажняющий — 200 руб. (200 г);

масло ароматическое питательное — 600 руб. (50 г);

для серии процедур для молодой кожи:

лосьон очищающий — 170 руб. (140 мл);

скраб для лица — 200 руб. (400 г);

крем восстанавливающий — 200 руб. (200 г);

для оказания парикмахерских услуг:

шампунь — 200 руб. (250 мл);

лак, пенка — 100 руб. (150 мл).

Косметические и парикмахерские услуги оказываются профессиональными косметологами (2 человека) и парикмахером (1 человек), оплата труда которых установлена на уровне 100 руб. в час. Процедура омолаживания и процедура для молодой кожи занимают в среднем 1,5 ч и включают чистку, массаж, наложение масок, электропроцедуры. Парикмахерские услуги в среднем занимают 1 ч. Режим работы салона — 6-дневная рабочая неделя с 8-часовым рабочим днем.

А. Какое максимальное количество клиентов может быть принято салоном за месяц при условии, что косметологи могут

работать одновременно, а одного клиента полностью обслуживает один косметолог?

Б. Рассчитать приемлемый уровень цены, который необходимо установить на процедуры трех видов для салона при максимальном количестве клиентов, чтобы обеспечить уровень прибыльности, равный 30%, исходя из условия, что на одну процедуру расходуется:

до $1/3$ количества перечисленных косметических средств;

до $1/4$ количества перечисленных косметических средств.

В. Какую прибыль (убыток) получит предприниматель при спросе на косметологические и парикмахерские услуги на уровне: 50%; 80% от вышеопределенного максимально возможного количества клиентов, обслуживаемых салоном?

Г. Рассчитать, какое количество клиентов должно быть обслужено салоном, чтобы обеспечить предпринимателю прибыль в размере 200 тыс.руб. в месяц ?

1.5. Тестовые задания

1. Менеджмент – это:

- а) совокупность действий группы людей по выпуску продукции;
- б) совокупность принципов, методов и средств, с помощью которых субъект управления воздействует на объект для достижения определенной цели;
- в) целенаправленное воздействие на человека;
- г) процессы организации и планирования;
- д) методы и средства для достижения плана.

2. Ограничение по численности имеет группа:

- а) формальная;
- б) неформальная.

3. Высший уровень управления в организации называется:

- а) техническим;
- б) управленческим;
- в) институциональным.

4. Подберите к каждому термину из левой колонки определение из правой колонки.

А. Менеджмент

1. Человек, который на свой страх и на свои средства организует новое дело с целью получения прибыли.

- | | |
|------------------------------|---|
| Б. Функции управления | 2. Желаемый результат, которого стремится добиться организация. |
| В. Цель организации | 3. Состав, взаимосвязь, соподчиненность подразделений. |
| Г. Коммуникации | 4. Человек, имеющий свое дело. |
| Д. Управленческое решение | 5. Обмен информацией между двумя и более людьми. |
| Е. Организация (система) | 6. Действие субъекта, состоящее в определении проблемы, способов ее решения и осуществления решения. |
| Ж. Бизнесмен | 7. Группа людей (не менее двух человек), деятельность которой сознательно координируется для достижения определенных целей. |
| З. Предприниматель | 8. Управление организацией в условиях рыночных отношений. |
| И. Организационная структура | 9. Устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующийся однородностью целей, действий или объектов их приложения. |
5. Что не является непосредственным объектом деятельности менеджера высшего уровня:
- а) разработка целей;
 - б) контроль бизнес-плана;
 - в) обеспечение обмена информацией между подразделениями;
 - г) контроль за работой специалиста по связи.
6. Укажите элементы внешней среды организации:
- а) уровень разделения труда;
 - б) конкуренты;
 - в) кадровый состав организации;
 - г) потребители;
 - д) поставщики.
7. Для предприятий малого и среднего бизнеса наиболее эффективен следующий подход к управлению:
- а) ситуационный;
 - б) процессный;
 - в) системный.

8. Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет следующая функция:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль;
- д) регулирование;
- е) учет.

9. Назовите элементы внутренней среды организации:

- а) состояние экономики страны;
- б) поставщики;
- в) потребители;
- г) корпоративная культура;
- д) система вознаграждения.

10. Дайте определение организации, наиболее полно отражающее суть понятия «группа людей»:

- а) образовавших юридическое лицо для совместной деятельности по достижению общих целей;
- б) деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- в) с общими целями.

11. Укажите характеристики основных этапов функционирования организации как системы:

- | | |
|---------------------------|--|
| а) вход; | 1) репутация; |
| б) выход; | 2) сырье и материалы; |
| в) процесс трансформации. | 3) управленческие и производственные технологии. |

12. Предметом труда менеджера является:

- а) власть;
- б) решение;
- в) обязательство;
- г) информация.

13. Для чего организация должна взаимодействовать с внешней средой:

- а) для контроля за исполнителями;
- б) для обеспечения ресурсами;
- в) для обеспечения взаимодействия между подразделениями;
- г) для мотивации исполнителей?

14. Что является результатом горизонтального разделения труда в организации:

- а) разделение операций между двумя бухгалтерами;
- б) разделение всего производственного процесса на производство и реализацию;
- в) образование уровней управления;
- г) образование звеньев управления?

15. Основные принципы управления впервые были сформулированы:

- а) Ф.-У. Тейлором;
- б) А. Файолем;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Вебером.

16. Понятие «управляемость» характеризует:

- а) воздействие на управляемый объект;
- б) эффективное управленческое решение;
- в) реакцию организации на управленческое воздействие;
- г) способность менеджера держать ситуацию под контролем;
- д) компетенция персонала управления.

17. К какой подсистеме относится управляющий по маркетингу:

- а) объект управления;
- б) управляемая подсистема;
- в) субъект управления;
- г) производственная подсистема?

18. Чем характеризуется современная организация:

- а) управленческая работа отделяется от текущей деятельности;
- б) делается упор на интуицию;
- в) занятие поста руководителя путем интриг;
- г) усиление коллегиальности в руководстве?

19. Практика управления возникла:

- а) вместе с объединением людей в организованные группы, например племена;
- б) вместе с созданием Ф. Тейлором школы управления;
- в) в XX в. в ходе индустриализации промышленности;
- г) вместе с возникновением системного подхода.

20. Принцип, сформулированный А.Файолем, при котором работник получает распоряжение и отчитывается только перед одним непосредственным начальником, — это...(введите ответ).

21. Производственный процесс является объектом изучения школы:

- а) науки управления (количественной);
- б) классической;
- в) научного управления;
- г) психологии и человеческих отношений.

22. Укажите соответствие школ управления и их вклада в развитие менеджмента:

- | | |
|---------------------------------|---|
| А. Школа человеческих отношений | 1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. |
| Б. Классическая школа | 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. |
| В. Школа научного управления | 3. Развитие принципов управления. |

23. Что первично для функции планирования:

- а) цель;
- б) альтернатива;
- в) критерий;
- г) реализация?

24. Без какой функции невозможна реализация функции планирования:

- а) без учета;
- б) без контроля;
- в) без нормирования;
- г) все вышеперечисленное?

25. На основании каких признаков классифицируются общие функции управления:

- а) единство и однородность содержания;
- б) разделение и специализация труда;
- в) однотипность методов выполнения;
- г) повторяемость операций;
- д) все вышеперечисленное;
- е) пункты б, д?

26. Какой вид контроля требует меньших затрат:

- а) приемочный;
- б) входной;

- в) выходной (контроль результатов);
- г) текущий?

27. Что нельзя отнести к функции «мотивация»:

- а) премирование;
- б) перемещение рабочего в лучшую бригаду;
- в) повышение квалификации;
- г) выполнение задания исполнителя к 16.00?

28. Какие характеристики не подходят к понятию «специальная функция»:

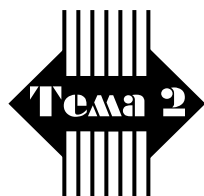
- а) абстрактность;
- б) повторяемость;
- в) деление на отдельные функциональные задачи;
- г) узкая предметная область?

29. К какой общей функции относятся перечисленные ниже функциональные задачи: инструктаж на рабочем месте, обеспечение средствами, согласование работы исполнителя с его руководителем, обслуживание компьютера и пр.:

- а) к планированию;
- б) к учету;
- в) к контролю;
- г) к регулированию;
- д) к организации;
- е) пункты а, д?

30. Какая последовательность общих функций наиболее присуща управленческой деятельности:

- а) контроль — прогнозирование — организация — учет — анализ;
- б) учет — анализ — планирование — организация — контроль — регулирование;
- в) нормирование — анализ — учет — прогнозирование — мотивация — активизация — контроль;
- г) планирование — контроль — организация — регулирование.



Стратегическое планирование

2.1. Вопросы

1. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
2. Назовите основные этапы стратегического планирования.
3. Чем вызвана потребность современной организации в стратегическом планировании и управлении?
4. Что такое стратегическое планирование и какие задачи оно решает?
5. Почему миссия организации является основой ее существования?
6. Какая разница между целями коммерческой и некоммерческой организации?
7. Каковы характеристики эффективных целей организации?
8. Какова цель составления перечня внешних опасностей и возможностей?
9. Что значит «управленческое обследование организации»?
10. Какие стратегические альтернативы имеются у организации?
11. Каковы факторы, оказывающие влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством?
12. Поясните, что такое тактика, политика, процедуры, правила и как через них реализуется стратегия?
13. Как бюджеты обеспечивают объединение планирования и контроля?
14. Опишите процесс планирования по целям.
15. Для чего нужна формулировка общей цели организации?
16. Сформулируйте миссию какой-либо известной вам организации и дайте обоснование своего подхода.
17. Для чего нужна классификация целей, по каким критериям она осуществляется?
18. Каковы достоинства и недостатки системы управления по целям (результатам)?
19. Какие условия необходимо создать в организации для успешного использования системы управления по целям?

20. Какая связь существует между целями организации и функциями менеджмента?
21. Назовите основные этапы процесса стратегического планирования, дайте их краткую характеристику.
22. На какие главные вопросы дает ответ анализ внешней среды организации?
23. Какие группы факторов обязательно включают в анализ внешней среды?
24. Перечислите функциональные зоны организации, исследуемые в процессе управленческого обследования сильных и слабых ее сторон. Какова цель анализа сильных и слабых сторон фирмы?
25. В чем проявляется принцип адаптивности при планировании стратегии организации.
26. Назовите основные стадии процесса выбора стратегии и охарактеризуйте их.
27. Какие методы используются для выбора базовой стратегии организации? Назовите базовые стратегии. Какова их суть и альтернативы?
28. Назовите основные группы планов, которые должны разрабатываться в организации, их содержание.
29. Какая взаимосвязь существует между отраслевой структурой организации, ее стратегией и организационной структурой управления?
30. Какие требования предъявляются к структуре управления организацией, ориентированной на стратегическое управление?

2.2. Сквозное практическое занятие

1. Определите миссию вашего предприятия, руководствуясь тем, что миссия должна:
- детализировать статус фирмы и обеспечивать направления и ориентиры для определения целей и стратегии на различных организационных уровнях;
 - формулировать задачу фирмы с точек зрения основной продукции или услуг, основных рынков и технологий;
 - включать рабочие принципы, которые обуславливаются внешней средой;
 - определять культуру организации.

2. Сформулируйте стратегические и тактические цели вашего предприятия.
3. Проанализируйте влияние факторов внешней среды на деятельность предприятия.
4. Оцените сильные и слабые стороны деятельности предприятия.
5. Определите альтернативу развития.

2.3. Ситуации

1. Расположите этапы стратегического планирования в необходимом порядке:

- а) анализ и оценка внешней среды;
- б) формулирование предназначения (миссии) предприятия;
- в) анализ и оценка внутренней среды;
- г) формулирование целей предприятия;
- д) реализация и оценка стратегии;
- е) выбор определяющей стратегии;
- ж) анализ альтернативных стратегий.

2. Комбинат детского питания «Малыш» работает на рынке уже более 20 лет, являясь единственным производителем детского молочного питания в городе. Комбинат представляет собой производственный комплекс с плановой мощностью до 30 тыс. порций в смену. Сегодня здесь выпускается широкий спектр молочной продукции для питания детей в возрасте от 2 месяцев до 3 лет, в частности молоко, обогащенные молочные продукты и молочные смеси, кисломолочные продукты, творог и пр. Продукция реализуется через детские молочные кухни города, молочно-раздаточные пункты, принадлежащие детским поликлиникам. Компания следит за качеством своей продукции. Производственная база компании сертифицирована, и сырье проходит тщательный контроль. Поставщиками компании являются сельхозпроизводители области.

Сфера детского питания подлежит государственному регулированию. Государственный контроль и надзор реализуются за качеством производимой продукции; регулированию подлежат цены на отдельные виды детской продукции; государством

проводятся программы субсидирования производства молочной продукции для категории малоимущих и нуждающихся граждан (для них обслуживание на детской молочной кухне и пунктах раздачи является бесплатным). Кроме того, местными органами власти финансируются инвестиционные программы комбината, направленные на расширение производственно-технической базы.

Анализ продаж продукции комбината показывает, что спрос остается стабильным, он на 65% обеспечен реализацией продукции по государственным программам, доля которых в объеме продаж увеличивается с каждым годом. В то же время коммерческие продажи снижаются, на их долю приходится сейчас порядка 35% продаж, а именно они дают требуемый уровень рентабельности, столь необходимый для обеспечения финансовой стабильности комбината. Как показывают проведенные маркетинговые исследования, снижение доли коммерческих продаж вызвано ужесточением конкуренции на региональном рынке детского питания за счет производителей из Москвы, Санкт-Петербурга и ряда других городов России. Их продукция привлекательно упакована, более разнообразна и широко известна.

Руководство предприятия приняло решение разработать новую стратегию работы на региональном рынке в части обеспечения роста коммерческих продаж. В результате проведенной работы был выбран ряд направлений.

А. Для повышения величины коммерческой составляющей в объеме продаж комбината необходимо обеспечить усиление конкурентоспособности производимых молочных продуктов. В частности, необходимо:

- приобрести новую дозировочно-фасовочную установку, которая заменит устаревшее оборудование комбината, гарантируя молочную продукцию высокого качества в новой стерильной пластиковой упаковке. Полипропиленовые стаканчики значительно экономят труд сотрудниц комбината (в настоящий момент они работают с многооборотной стеклянной тарой), обеспечивая высокую степень стерильности продукции. Стоимость оборудования составляет 1,5 млн руб. Финансирование частично предполагается осуществить за счет региональной программы развития;
- продвигать программы государственного субсидирования сельхозпроизводителей, предлагающих продукцию высокого качества, в органах местной власти.

Б. Рассмотреть варианты перехода на производство детских овощных консервов, для чего также необходимы инвестиции в размере 2,0 млн руб., разработка технологии, проведение сертификационных испытаний, заключение договоров с сельхозпроизводителями, специализирующимися на овощной и фруктовой продукции.

На основе этих исходных данных:

- а) проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на организацию;
- б) конкретизируйте формулировку и изложите проблему комбината письменно. Будьте готовы обсудить ее и задать вопросы коллегам по их вариантам постановки проблемы;
- в) достаточно ли информации для решения поставленной задачи?
- г) проведите анализ внутренних возможностей комбината. Определите ассортимент выпускаемой продукции;
- д) уточните цели и задачи комбината в отношении каждого вида планируемой продукции;
- е) определите стратегии по каждой планируемой продукции. Рассмотрите при этом: стратегии роста, быстрого роста и снижения роста.

3. Заместитель директора банка установил, что основной задачей для банка должно быть сохранение его репутации в промышленных кругах путем достижения устойчивого роста валовых прибылей, максимизации доходов для его акционеров и создания хороших перспектив для служащих банка.

Как это может быть выражено через миссию банка?

4. Выделите из приведенной характеристики обследования одного из банков его сильные и слабые стороны и определите, какие шаги необходимо предпринять для повышения его конкурентоспособности:

- подробный отчет о достижениях в обеспечении финансовыми услугами;
- использование банком международного опыта через расширенную мировую сеть крупных дочерних компаний;
- самоуверенность, порожденная прошлыми достижениями;
- учет нововведений по новым товарам и услугам;
- сильная бюрократия;

- малое число нововведений в самом банке;
- консервативная оценка, отсутствие радикальных нововведений по сравнению с конкурентами;
- высокая квалификация хорошо обученного персонала;
- покровительственное отношение работодателя, не гармонирующее с ожиданиями младших служащих;
- технологические нововведения;
- отраслевая сеть;
- отсутствие опыта в управлении некоторыми новыми службами;
- ограничения в доступности для клиентов, например часы работы;
- гибкость;
- экономия за счет величины банка;
- преуспевание банка.

5. АО «Металлургический завод» в процессе модернизации и перестройки организационной структуры управления приняло решение ликвидировать мартеновский сталеплавильный цех и ряд других морально устаревших производств. Одновременно привлекаются значительные средства на строительство крупного современного электроплавильного производства и расширение сортопрокатного цеха. Определите, какую стратегию выбрало АО?

6. Рыбокомбинат, выпускающий кулинарную продукцию и консервы в банках, при исследовании рынка установил, что спрос на консервы в банках устойчив, спрос на кулинарную продукцию резко снижается. В то же время было выявлено, что большим спросом пользуются полуфабрикаты в специальных упаковках, потребность в которых практически не удовлетворена.

Рыбокомбинат после проведенного обследования решает ввести в строй цех по производству полуфабрикатов за счет сокращения объема кулинарных изделий с постепенным сворачиванием их выпуска. Определите стратегию комбината по отношению к каждому виду продукции и его общую стратегию.

7. АО «Микромашина» выпускает три основных вида продукции — электрофены, электрокофемолки и электробритвы. Каждое изделие имеет ряд модификаций.

Проанализируйте основные направления деятельности организации, стратегию по видам продукции. При этом используйте информацию, характеризующую емкость рынка сбыта рассмат-

риваемых видов продукции, продажи АО «Микромашина» и его конкурентов (табл. 2.1).

Проведите анализ, пользуясь матрицей Бостонской консультационной группы (БКГ).

Таблица 2.1

Вид продукции	Год	Емкость рынка, тыс.штук	Продажи, тыс. штук	
			завода	конкурента
Электрофен	2004	2499	Нет данных	Нет данных
	2005	2747	323	300
	2006	2994	276	300
Кофемолка	2004	1163	Нет данных	Нет данных
	2005	1347	388	300
	2006	1562	264	300
Электробритва	2004	3430	Нет данных	Нет данных
	2005	3500	601	300
	2006	3570	444	300

8. На основе рекомендаций, которые должны быть учтены при формулировании миссии организации, и примера, приведенного в табл. 2.2, определите миссии остальных организаций.

Таблица 2.2

Организации	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Кондитерская фабрика	
Образовательное учреждение	
Опытно-конструкторское бюро	
Фирма-производитель оборудования для офисов	

9. На предприятии были поставлены задачи достичь следующих показателей:

расширить выпуск продукции в первый год на 10%, второй — на 30, третий — на 40, четвертый — на 50, пятый — на 70%;

увеличить капиталоборот в первый год на 5%, к концу третьего года — на 12, через пять лет — на 18%;

обновить станочный парк в первый год на 8%, во второй — на 12, третий — на 15, четвертый — на 18, пятый — на 71%.

Дайте определение краткосрочным, среднесрочным, долгосрочным целям организации.

10. На основе примера формулирования ключевой цели, поставленной перед функциональной подсистемой «маркетинг», поставьте цели перед остальными функциональными подсистемами (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции определенного вида
Производство	
Финансы	
Персонал	
Менеджмент	
Планирование	
Учет	
Инновации	
Контроль	

11. Ваша фирма планирует за три года поднять производительность труда на 20%, увеличив выпуск продукции на 15%, расширить свои позиции на рынке в другом городе на 8%. При этом у ваших партнеров в лице поставщика сырья прибыль увеличится на 8%, а у посредников — на 15%.

Дайте определение внутренним и внешним целям. Укажите, какие из перечисленных целей относятся к внутренним, а какие — к внешним целям?

12. Вы создаете предприятие по производству верхней мужской и женской одежды. Планируется, что вы сосредоточите внимание на выпуске шуб и дубленок высокого качества и по дорогой цене. Основное кредо вашего предприятия в удовлетворении потребностей богатых покупателей, учет их запросов и пожеланий. Для решения этих проблем фирма закупила лучшие

швейные машины, наняла высококвалифицированных специалистов, подписала договоры на поставку высококачественных и дорогих мехов.

Определите миссию вашего предприятия и составьте расшифровку к ней.

13. Фирма решила расширить производство. Для этого ей потребовалось закупить новое оборудование, переоборудовать цехи, расширить складские помещения. Опишите целевые установки организации, необходимые для расширения производства.

2.4. Задачи

1. Предприятию высокоточного прибора при достижении проектного выпуска установлена оптовая цена 5600 руб., планируемая проектная трудоемкость — 85 нормо-ч, продолжительность периода освоения — 8 месяцев. Норматив рентабельности прибора — 20%. Процесс освоения характеризуется значением $b = 0,4$ (установлено методами регрессионного анализа). Затраты по основной заработной плате основных рабочих — 116,5 руб/ч, дополнительной — 25% от основной, начисления на заработную плату — 14% от суммы основной и дополнительной заработной платы. Удельные условно-постоянные расходы уменьшаются в период освоения на 2% ежемесячно.

Определите трудоемкость и себестоимость прибора в первом месяце серийного выпуска.

2. Предполагается использовать один из возможных вариантов освоения производства нового прибора. Характеристики освоения по вариантам следующие.

Варианты	1-й	2-й	3-й
Трудоемкость первого изделия, нормо-ч	90	70	50
Значение b	0,5	0,3	0,25

Трудоемкость изготовления прибора при проектном выпуске — 18 нормо-ч. Выявите:

вариант, предусматривающий наименьший объем продукции, изготовленной за время освоения;

вариант, требующий наименьшего количества ресурсов живого труда в период освоения.

3. При планировании освоения нового изделия рассматриваются два возможных варианта перехода на выпуск новых изделий А: непрерывно-последовательный и параллельный. Достигнутый заводом месячный объем выпуска снимаемых с производства изделий Б — 1600 шт./мес., проектный выпуск изделий А — 2000 шт./мес. Исходные данные по вариантам перехода на выпуск изделия А следующие.

Варианты	Непрерывно-последовательный	Параллельный
Интенсивность снятия с производства изделий Б, шт/мес.	400	200
Интенсивность нарастания объемов производства изделий А, шт/мес.	250	200
Продолжительность совместного выпуска изделий А и Б, мес.	—	3

Изготовление единицы изделия А приносит предприятию прибыль 115 руб., изделия Б — 94 руб.

Постройте графики перехода для каждого из методов, определите экономически выгодный для предприятия метод перехода.

4. Составьте смету затрат на выполнение работ по проектированию приспособлений для деталей класса шестерен, распределение которых по группам сложности следующее.

Группа сложности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число наименований приспособлений	10	10	18	15	10	3	8	3	3	1

Проектированием приспособлений занято 63 человека (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Исполнители	Кол-во, чел.	Заработная плата, руб./ч	Группы сложности работ по видам			
			разработка чертежей	контроль чертежей	нормоконтроль	прочие работы
Ведущий инженер	3	14	—	8–10	—	—
Старший инженер	9	12,5	8–10	5–7	5–10	—
Инженер	30	11	5–7	1–4	1–4	—
Старший техник	18	8	1–4	—	—	8–10
Техник	3	7	—	—	—	1–7

Коэффициент, учитывающий объем дополнительных работ, равен 1,3.

Дополнительная заработная плата составляет 40%.

Отчисления на заработную плату – 14%.

Косвенные расходы – 150%.

2.5. Тестовые задания

1. Процесс стратегического планирования состоит из:

- а) выбора стратегии роста, составления плана развития хозяйственного портфеля предприятия;
- б) выявления приоритетных проблем, определения целей, задач, стратегий роста;
- в) выбора целей, задач, стратегий роста.

2. Укажите последовательность целей фирмы в соответствии с их иерархией:

- а) миссия;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) стратегические.

3. Каковы функции миссии предприятия:

- а) внешняя;
- б) внутренняя;
- в) долгосрочная;
- г) оперативная.

4. Перечислите требования к формулируемым целям:

- а) достижимость;
- б) измеримость;
- в) красивая формулировка;
- г) охват всех направлений деятельности.

5. К стратегическим относят цели:

- а) увеличение доли рынка до 10% к 2008 г;
- б) повышение имиджа фирмы;
- в) повышение цены акции;
- г) более быстрый рост денежных поступлений.

6. Отвечая на вопрос «В каком положении сейчас находится организация?», какую проблему вы решаете:

- а) выбираете стратегию;
- б) анализируете внешнюю среду;
- в) оцениваете стратегии;
- г) устанавливаете цели?

7. Какие из нижеперечисленных формулировок не отражают миссии фирмы:

- а) мы делаем женщин красивыми;
- б) от копировальной техники — к офису будущего;
- в) мы не просто продаем технику. Наша главная задача — предложить решение проблем для вашего бизнеса;
- г) мы экономим ваше время и деньги;
- д) мы работаем на рынке весоизмерительного оборудования?

8. Если руководитель принимает решение о технической политике (техника, технология), то какое это будет решение:

- а) оперативное;
- б) текущее;
- в) стратегическое;
- г) стереотипное?

9. Какая стратегическая альтернатива наиболее приемлема для предприятий, работающих в условиях инфляции и спада экономики:

- а) рост;
- б) снижение;
- в) ограниченный рост;
- г) комплексная;
- д) все перечисленное?

10. Какая стратегия приемлема для предприятия, созданного около года назад, продукция которого пользуется спросом:

- а) рост;
- б) снижение;
- в) ограниченный рост;
- г) комплексная?

11. Цели организации и ее отдельных подразделений могут быть:

- а) одинаковыми;
- б) различными;
- в) и одинаковыми, и различными.

12. Стратегия — это:
- а) комплексный план действий, направленный на достижение целей организации;
 - б) средство достижения цели;
 - в) путь достижения цели.
13. Цели организации формулируются:
- а) в количественном выражении;
 - б) в качественном выражении;
 - в) и в количественном, и в качественном выражении.
14. *SWOT*-анализ применяется для анализа:
- а) рисков;
 - б) возможностей организации;
 - в) сильных и слабых сторон;
 - г) портфеля продукции;
 - д) действующей стратегии.
15. Какая стратегическая альтернатива может быть выбрана предприятием, активно занимающимся освоением нового вида продукции:
- а) роста;
 - б) ограниченного роста;
 - в) сокращения?
16. К задачам стратегического планирования можно отнести:
- а) стратегическое предвидение;
 - б) распределение ограниченных ресурсов;
 - в) внешнюю адаптацию;
 - г) внутреннюю интеграцию.
17. Для анализа внешней среды организации могут быть использованы:
- а) метод ключевых вопросов;
 - б) *SWOT*-анализ;
 - в) модель пяти сил;
 - г) метод *SPACE*.
18. Стратегия дифференциации основана на:
- а) производстве обширной номенклатуры товаров одного назначения;



Построение организационных структур управления. Делегирование полномочий

3.1. Вопросы

1. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
2. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
3. Назовите основные отличительные особенности линейных полномочий.
4. Опишите типы административно-управленческого аппарата.
5. Какие виды штабных полномочий бывают? Дайте их характеристики.
6. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?
7. Каковы основные признаки линейно-функциональной структуры управления?
8. Назовите недостатки бюрократической структуры управления.
9. Опишите разновидности дивизиональных структур управления, их недостатки и преимущества.
10. Дайте краткие определения проектной и матричной организации.
11. Что такое «элемент» структуры управления и в каких формах он может быть представлен?
12. Какие виды связей существуют между элементами структуры?
13. Есть ли связь структуры управления с целями?
14. Дайте обобщенную характеристику типов структур управления.
15. Какие принципы принимаются за основу при построении структур иерархического типа?

16. Раскройте сущность структур органического типа.
17. Как можно оценивать эффективность структуры управления?

3.2. Сквозное практическое задание

1. Спроектируйте организационную структуру управления вашей организации.
2. Определите перечень функциональных подразделений организации, перечень функциональных задач и полномочий, которыми обладают данные подразделения или специалисты.
3. Разграничьте полномочия между сотрудниками одного из функциональных подразделений.
4. Разработайте должностную инструкцию по одной из должностей, имеющихся в вашей организации, руководствуясь следующей формой.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. Общая часть

- 1.1. Отдел (подразделение)...*
- 1.2. Полное наименование должности...*
- 1.3. Должность подчинена и получает приказы, распоряжения от...*
- 1.4. Дополнительные распоряжения могут поступать от...*
- 1.5. Должность дает распоряжения и указания...*
- 1.6. Исполнителя этой должности замещает...*
- 1.7. Исполнитель этой должности замещает...*
- 1.8. Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации...*
- 1.9. Право на отпуск...*
- 1.10. Условия премирования...*

2. Цели

Руководство предприятия (организации) для описываемой должности выдвинуло следующие цели...

3. Функции

Перечень функций, периодичность и срок выполнения...

4. Информация

4.1. Для достижения общих целей организации и для эффективности исполнения обязанностей вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией в указанные сроки, с указанной периодичностью...

4.2. Для выполнения своих обязанностей вы регулярно обмениваетесь информацией с промышленными предприятиями и другими организациями...

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты...

5. Права

Для выполнения ваших обязанностей вам представлены следующие права.

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение по вопросам...

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы...

5.3. Вы являетесь представителем предприятия и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений)...

6. Ответственность

На данной должности вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей...

3.3. Ситуации

1. Предприятие осваивает выпуск нового вида продукции. Анализ существующей структуры управления показывает, что для ускорения освоения выпуска новой продукции надо сконцентрировать на ней усилия специалистов из всех отделов заводоуправления. Как это можно сделать, не изменяя действующей структуры управления предприятием?

2. На предприятии проводится существенная организационная перестройка, связанная с изменениями технологического процесса и изменениями во внешней среде. Эта перестройка затрагивает интересы многих сотрудников. Что необходимо предпринять для того, чтобы наиболее оптимально провести изменения в организации?

3. Вы руководитель организации, в которой собираетесь произвести глубокие и серьезные структурные изменения, затрагивающие интересы многих сотрудников. Вы понимаете, что столкнетесь с большим сопротивлением.

Опишите возможные стили вашего поведения как руководителя в сложившейся ситуации.

4. Руководитель предприятия для осуществления стратегических замыслов принял решение о мобилизации потенциала организации. Основное внимание им было сосредоточено на распределении финансовых ресурсов организации. Определите: правильно ли выбрано основное направление мобилизации потенциала организации;

если правильно, то что нужно сделать руководителю для верного распределения финансовых ресурсов организации?

5. Руководство предприятием приняло решение о создании филиала в другом городе. Какие вопросы руководство должно продумать с точки зрения нормального функционирования во вновь создаваемой организации?

6. Ваше предприятие создает дочернюю фирму в виде акционерного общества открытого типа.

По каким параметрам вы будете контролировать деятельность дочерней организации?

7. Вы решили создать собственную фирму по производству товаров широкого потребления. Какими принципами вы будете руководствоваться при формировании структуры организации?

8. В организацию пришел новый руководитель. Он произвел ряд изменений. Во-первых, преобразовал систему управления, сделав ее более гибкой и приспособленной к организации, сократив при этом ее численность и количество структурных подразделений. Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника.

В-третьих, построил на новых, более творческих и инициативных началах работу. В-четвертых, поставил оплату труда в строгую зависимость от работы каждого и всего коллектива в целом. В-пятых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения и сотрудника. В результате производительность труда резко возросла. Какой организационный эффект сработал в этом случае? Опишите его составляющие.

9. Рационализируйте действующую структуру управления для более эффективного управления проектами постройки судов (рис. 3.1).

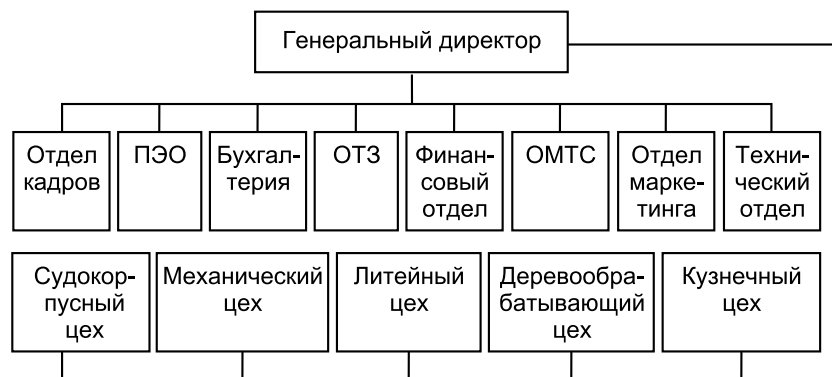


Рис. 3.1

10. На предприятии имеются совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб).

Составьте структуру управления организацией и определите ее тип.

11. Преобразуйте действующую структуру (рис. 3.2) управления АО «Мебельная фабрика» в дивизиональную.

12. Фирма «Альфа» расположена в городе С (регион П), где и сосредоточены основные потребители ее изделий на данном этапе развития фирмы. Основное направление — выпуск фаянсовой посуды.

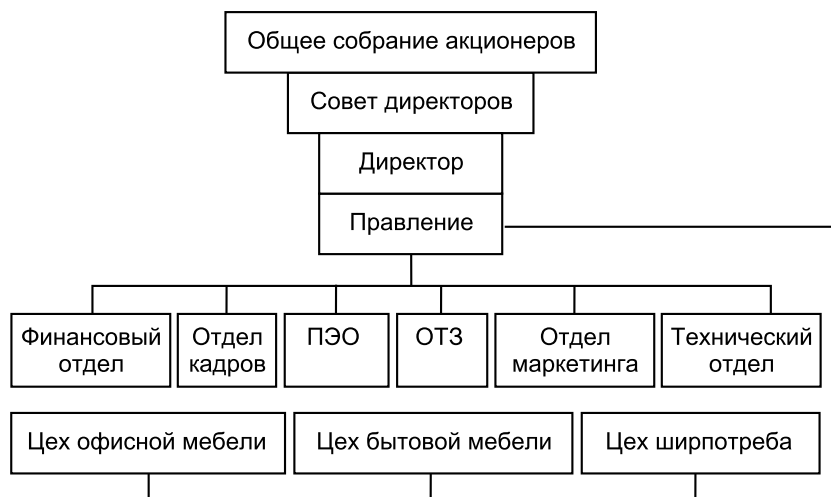


Рис. 3.2

Существует организационная структура:

во главе фирмы — директор, который отвечает за политику фирмы и сбыт изделий. При этом имеется должность менеджера по маркетингу;

первый заместитель отвечает за основное производство (объем, технология, качество), а также решает вопросы снабжения сырьем. Ему подчинены три производственных цеха (в каждом по три бригады численностью 10 человек);

второй заместитель отвечает за доставку изделий в торговые точки, а также за организацию работы трех собственных торговых палаток (численностью по 2 человека).

Собственного автотранспорта фирма не имеет.

Основное сырье для изготовления продукции поступает в необработанном виде из карьеров, расположенных в регионах А, Б и В. Сырье может иметь первичную обработку на месте добычи и в виде упакованных брикетов поступать на основное производство. Для этого нужно иметь в карьерах участки по производству брикетов и их упаковке.

Фирма решила расширить свою хозяйственную деятельность:

увеличить ассортимент выпускаемой продукции, в том числе начать выпуск фарфоровой посуды и фаянсовой сантехники;

создать филиалы в других регионах;
создать торговые точки в разных городах.

Установлено, что наибольшее число потребителей изделий фирмы приходится на города Первый, Центральный, Речной, Горный (расположенные в регионах А, Б и В), а также регион, где расположена фирма «Альфа».

После анализа ситуации выполните следующие задания и ответьте на вопросы.

А. Достройте схему существующей организационной структуры фирмы «Альфа» (рис. 3.3).

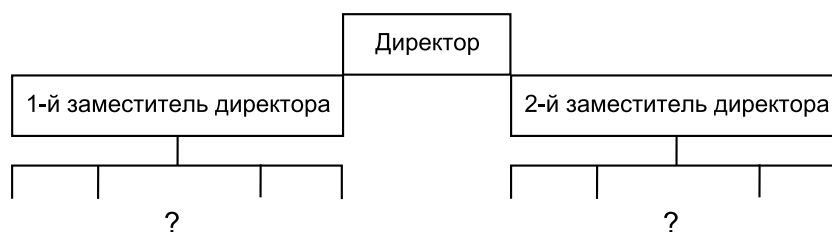


Рис. 3.3

К какому типу организационной структуры ее можно отнести? В чем ее преимущества?

Можно ли сохранить эту схему при расширении хозяйственной деятельности?

Если нет, то объясните, почему?

Какой вид отношений членов фирмы соответствует этой организационной структуре?

Б. Правильно ли поставлена проблема расширения хозяйственной деятельности фирмы? Достаточно ли информации для постановки этой проблемы? Как бы вы сформулировали эту проблему? Конкретизируйте формулировку проблемы и изложите ее письменно.

Будьте готовы обсудить проблему и задать коллегам вопросы по их вариантам постановки проблемы.

13. Реорганизация в коллективе — чрезвычайно важный момент. Она состоит, как правило, из двух чередующих циклов: слияние и разделение. Предположим, в НИИ существуют два отдела: отдел координации стандартизации и отдел стандарти-

зации координации. В соответствии с программно-целевыми задачами их нужно объединить в один отдел и назвать его: отдел стандартной координации.

Через некоторое время станет ясно, что функционально-программный механизм управления дает перебои, поэтому немедленно нужно создать четыре отдела. Предложите, какие?

Если настала пора бороться с раздуванием штатов, на базе этих четырех отделов создайте три, потом делите каждый из трех отделов на два, объединяйте их в четыре, разделите на восемь и т.д.

Проанализируйте положительные и отрицательные подходы к предложенной структуре реорганизации.

3.4. Задачи

1. Рассчитайте оптимальное количество самостоятельных структурных звеньев и заместителей директора, если численность промышленно-производственного персонала предприятия 1830 человек.

2. Проведите анализ использования рабочего времени и разработайте мероприятия по его улучшению на основе проведенных на предприятиях одной отрасли исследований рабочего времени руководителей, главных специалистов, начальников отделов и цехов методом фотографии рабочего дня.

Нормативное соотношение организационно-распорядительных и инженерных (специальных) работ в деятельности руководителей приведено в табл. 3.1.

На основе этих данных произведите расчет следующих показателей:

- 1) использования рабочего времени руководителей, главных специалистов, начальников отделов и цехов;
- 2) возможного повышения эффективности использования рабочего времени;
- 3) возможного повышения производительности труда.

Кроме того, сопоставьте нормативные соотношения организационно-распорядительных и инженерных работ в деятельности руководителей с результатами обработки фотографии рабочего дня и разработайте предложения по совершенствованию использования рабочего времени (табл. 3.2).

Таблица 3.1
(%)

Категории затрат рабочего времени	Элементы затрат	Затраты труда по времени		
		руководитель	главный специалист	начальник отдела
Организационно-распорядительная деятельность	Направляет, организует, утверждает	40	30	20
Инженерная (специальная) работа	Анализирует, консультирует, контролирует	40	45	50
Исполнительская работа	Отчеты, поиск документов, лиц	10	15	20
Повышение квалификации	Чтение специальной литературы, НТИ	5	3	2
Потери времени по организационно-техническим причинам	Ожидание лиц, документов	5	7	8

Таблица 3.2
(%)

Количество подчиненных	Организационно-распорядительные работы	Инженерные (специальные) работы
3–5	40	60
6–9	70	30
Свыше 10	100	—

3. В аппарате управления организации проведено исследование затрат рабочего времени специалистов экономических служб методом самофотографии. Результаты приведены в табл. 3.3.

Т р е б у е т с я :

определить показатели, характеризующие использование рабочего времени специалистов и служащих в структурном разрезе;
разработать рекомендации по возможному улучшению использования рабочего времени.

4. Общее число специалистов и служащих на предприятии — 93 человека. Число специалистов и служащих, на которых распространяются положения о должности, — 40 человек. Данные о времени выполнения работы, несвойственной для категорий специалистов и служащих, приведены в табл. 3.4.

Таблица 3.3

(мин)

Категории затрат рабочего времени	Главный экономист	Главный бухгалтер	Экономист	Технолог	Специалист отдела сбыта	Специалист ПЭО	Бухгалтер	Оператор	Техник	Специалист отдела кадров
Организационно-распорядительная деятельность	41	30			80					
Инженерная работа	262	300	250	240	200	200			100	
Исполнительская работа	36	90	170	180	150	230	400	350	350	480
Повышение квалификации	8	20								
Потери времени по организационно-техническим причинам	51	40	60	60	50	50	80	130	30	

Таблица 3.4

(мин)

Категории ИТР и служащих	Время выполнения несвойственной им работы
Руководители	60
Начальники отделов	70
Начальники цехов	75
ИТР (работники технических и экономических служб)	120
Мастера	150
Итого	475

Требуется:

определить удельный вес несвойственных специалистам и служащим функций в фонде рабочего времени;
рассчитать коэффициент разделения и кооперации труда;
дать рекомендации по разделению и кооперации труда.

5. Кейс: «*REHAU* — немецкое качество — мировая известность».

Г-н Иванов И.И. — опытный специалист в области ПВХ-производства, прошел обучение и стажировку в Германии на фирме *REHAU*. Успешно пройдя полный курс обучения, наладив связи с крупными германскими фирмами, Иванов решил открыть свой собственный бизнес в России — компанию «Стройпласт». Для начала он решил заниматься исключительно поставками германского профиля фирм KBE и *REHAU* на российский рынок, предлагая его российским предприятиям, занимающимся сборкой и монтажом ПВХ-окон. Вот как охарактеризовал г-н Иванов общую стратегию работы фирмы *REHAU* на международном рынке:

«Немецкая фирма *REHAU*, где я проходил свою стажировку, поразила меня уровнем технической оснащенности, присущей немцам аккуратностью и точностью, культурой в отношении с потребителями. Фирма *REHAU* перерабатывает полимеры в высококачественные технические продукты, предоставляет частичные решения и полностью завершённые системы для всех областей промышленности.

В 40000 артикулов производимой продукции вложены интенсивные исследования, многолетний опыт работы и высокое техническое обеспечение. Все продукты являются результатом тесного сотрудничества технических специалистов и менеджеров *REHAU* с поставщиками и клиентами. Основные направления работы компании таковы:

системы водоснабжения и отопления (от разводки сетей в отдельных домах до обогрева производственных помещений);
профиль для окон, рольставней, зимних садов;
бытовая техника (от душевых шлангов до рамы холодильника);
дорожное и подземное строительство (от фильтрующих пленок до труб для транспортировки сжатого воздуха);
мебельное производство (от плинтусов до мебельных кантов);
автомобильная промышленность (от пластиковых комплектующих двигателя до бамперов);

охрана окружающей среды (мембранные фильтры для подготовки сброса промышленных вод);

электроника и электротехника (от кембриков до корпуса компьютера);

кораблестроение и самолетостроение (от уплотнителей до обшивки);

садовое хозяйство (от водостоков до поливочных шлангов) и пр.

К материалам, которые перерабатывает фирма *REHAU*, относятся все термопластики, эластомеры, а также целый ряд дюропластов. Фирма *REHAU* имеет устойчивые деловые связи с компаниями Европы — крупными поставщиками сырья первичной обработки.

Так, *REHAU* имеет деловые контакты с французской фирмой *VOX*. Химическая компания *VOX* специализируется на выпуске антиозонантов, введение которых совместно со специальными *UV* стабилизаторами в uPVC компаунд (uPVC compounds) значительно повышают стойкость профиля, противостоя окислительной деструкции от солнечного излучения и действия атмосферного озона в течение десятков лет. *UV* стабилизаторы поставляет чешская компания *USDO*. Дюропласты и эластомеры поставляются французской химической компанией *NeCon* и турецкой *GressKo*.

Из общего выпуска 60% технической продукции производится с использованием рециклата из обрезков ПВХ-профилей. Пункты сбора обрезков ПВХ-профилей имеются как на территории Германии, так и в близлежащих районах. Компания *REHAU* имеет отношения с восточноевропейскими партнерами — Чехией, Польшей, которые собирают и поставляют ПВХ-обрезки для дальнейшей переработки.

Промышленная продукция *REHAU* поставляется по всему миру. Так, например, кораблестроение Великобритании и самолетостроение России используют в качестве основных уплотнители и обшивку из полимерных материалов фирмы *REHAU*. На рынок оконного производства России *REHAU* вышла практически первой, предлагая пластиковый профиль для сборки ПВХ- окон, дверей, зимних садов и рольставней. Чехия, Румыния, Польша также имеют давние устойчивые отношения с фирмой *REHAU*.

Вопросы к кейсу.

А. Какие формы международного сотрудничества можно выделить в работе компании *REHAU*?

Б. Какой тип организационной структуры управления вы бы предложили для обеспечения эффективной работы компании *REHAU*?

В. Изобразите наиболее предпочтительный тип организационной структуры и будьте готовы обоснованно доказать его состоятельность.

3.5. Тестовые задания

1. Выберите три признака органической модели структуры управления:

- а) организация основана на формальном разделении труда;
- б) главные интегрирующие факторы — миссия и стратегия организации;
- в) контроль и наиболее важная информация концентрируются ближе к вершине иерархии;
- г) правила работы формулируются в виде принципов, а не инструкций;
- д) организация строится по иерархическому принципу, в любой ее точке есть начальник и подчиненный;
- е) распределение работ между сотрудниками обуславливается только характером решаемых проблем;
- ж) деятельность работников строго регламентируется.

2. Выделите преимущества линейных структур:

- а) глубокая специализация;
- б) простота и ясность;
- в) технологичность в управлении;
- г) все вышеперечисленное.

3. Укажите противоречия между формальной и латентной структурами в организации:

- а) подлежат ликвидации;
- б) необходимы как двигатели прогресса.

4. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет полномочия:

- а) консультативные;
- б) рекомендательные;

- в) линейные;
- г) функциональные.

5. Какой тип организационной структуры с середины 1980-х годов выбрало 95% из 500 крупнейших компаний США (до реструктуризации они работали с линейно-функциональной структурой управления):

- а) матричный тип организационной структуры;
- б) дивизиональный тип организационной структуры?

6. Что является основными причинами развития дивизиональной структуры управления:

- а) растущая диверсификация бизнеса;
- б) трудности управления географически отдаленными предприятиями из одного центра;
- в) развитие массового крупносерийного производства;
- г) дублирование функций управления?

7. Какие из нижеперечисленных характеристик присущи линейно-функциональным структурам:

- а) гибкость (наиболее эффективны в динамичной среде);
- б) оперативность принятия решений;
- в) специализация и компетентность;
- г) ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок;
- д) ориентация на ценовую конкуренцию?

8. Какие из нижеперечисленных характеристик присущи дивизиональным структурам управления:

- а) ориентация на неценовую конкуренцию;
- б) ориентация на новые рынки и технологии;
- в) быстрое решение сложных межфункциональных проблем;
- г) экономия на управленческих издержках;
- д) стабильность (наиболее эффективна в стабильной среде)?

9. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса:

- а) деконцентрации;
- б) концентрации;
- в) децентрализации;
- г) централизации.

10. Основными факторами формирования продуктовой организационной структуры являются:

- а) группы покупателей продукции организации;
- б) географические регионы деятельности организации;
- в) производственные и хозяйственные функции в организации;
- г) виды товаров и услуг, производимых организацией.

11. Что подразумевает понятие «бумажная структура»:

- а) представление организационной структуры организации на бумаге;
- б) несоответствие реальности принятых в организации функций отделов и служб;
- в) предварительное построение организационной структуры до принятия соответствующего распоряжения руководителем?

12. Каковы основные правила разработки организационной структуры:

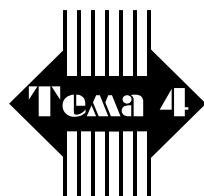
- а) каждая функция, реализуемая фирмой, должна быть закреплена за конкретной службой;
- б) недопустимо закрепление одной функции за двумя или несколькими службами;
- в) иерархия служб не должна подчинять одному субъекту управления более 6—7 объектов?

13. Какая организационная структура требует более высокого уровня корпоративной культуры, навыков и умения работать, более сложного программно-технического обеспечения, информационного обмена, контроля:

- а) линейно-функциональная;
- б) матричная;
- в) дивизиональная?

14. Соответствие видов работы, которые надо делегировать подчиненным и которые не подлежат делегированию:

- | | |
|---|------------------------------------|
| А. Менеджер должен делегировать подчиненным | 1. Специализированную деятельность |
| Б. Не подлежит делегированию | 2. Стратегические решения |
| | 3. Рутинную работу |



Формирование коммуникаций

4.1. Вопросы

1. Какие виды коммуникаций в организации существуют?
2. Какие виды информации вы знаете и какими свойствами они могут обладать?
3. Что является основными компонентами модели коммуникации?
4. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
5. Какие формы информационного обмена вы знаете?
6. Опишите препятствия на пути межличностного информационного обмена.
7. Раскройте методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов.
8. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организациях?
9. Опишите методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией.
10. Определите значение коммуникации для эффективности управления.
11. Что включает понятие «организационная коммуникация»?
12. Определите, что такое «модель организационной коммуникации».
13. Что понимается под корпоративной коммуникацией?
14. Дайте понятия внутренней и внешней коммуникации.
15. Что включает в себя понятие «внутричеловеческая коммуникация»?
16. Определите, что понимается под межчеловеческой коммуникацией, категориальной коммуникацией и массовой коммуникацией.
17. Какие коммуникационные цели предприятия вы можете назвать?

18. Оцените коммуникационные средства организации.
19. Какой смысл вкладывается в понятие «эффективная коммуникация»?
20. Определите принципы построения коммуникационного процесса.
21. Какие коммуникационные навыки можно выделить на уровне индивида?
22. Какие индивидуальные характеристики человека влияют на формирование навыков социального общения?
23. Назовите известные вам средства передачи информации.

4.2. Сквозное практическое задание

1. Определите виды и направления информационных потоков в созданной вами организации.

2. Подготовьте презентацию вашего предприятия, пользуясь описанием из задания темы 1. Обязательными пунктами при представлении предприятия должны быть: название (торговая марка) предприятия, тип бизнеса, цель бизнеса, требуемый заём, цель займа, существующие активы, продукт, рынок, цели роста объема продаж и прибыли.

3. Какие средства рекламы вы будете использовать в вашем бизнесе? Разработайте текст рекламного письма для своего бизнеса, соблюдая следующие требования:

содержание рекламного письма с первых строк должно привлекать внимание, чтобы его прочитали до конца;

начинать текст лучше с представления своей организации, продолжить рассказом о качестве продукции (услуг) и закончить коммерческим предложением;

по объему письмо не должно превышать 1–1,5 страницы машинописного текста;

к письму обычно прилагается буклет с подробным описанием рекламного товара или услуг, иногда с указанием цен и тарифов;

письмо адресуется непосредственно руководителю фирмы с указанием его фамилии, имени, титула (или должности), но можно ограничиться словом «Руководителю»;

письмо должно быть подписано первым руководителем предприятия.

4. Проверьте, насколько эффективны коммуникации в вашей организации, передавая по цепочке специально подготовленное информационное сообщение от первого руководителя к исполнителю в устной форме (через 3–4 человек).

5. Разработайте в соответствии с приведенными общими требованиями письмо, содержащее запрос, сопроводительное письмо, типовое письмо, выражающее просьбу, письмо-ответ в соответствии с проводимыми вами видами деятельности.

Письмо, содержащее запрос, должно включать: а) обоснование актуальности запроса; б) содержание запроса; в) ожидаемый результат; г) формулирование гарантии.

Приведем возможные фразы из этого письма.

В порядке оказания технической помощи...

В порядке обмена опытом...

В связи с проведением совместных работ...

В соответствии с предварительной договоренностью...

Несмотря на наши неоднократные напоминания...

В сопроводительном письме указываются: а) сообщение о высланном материале; б) уточняющие сведения. Ключевое слово — «отправлять».

Прилагая при этом...

Пользуясь случаем...

Считаю необходимым...

Типовое письмо, выражающее просьбу, включает: а) изложение причины, побудившей обратиться с просьбой; б) изложение просьбы; в) ожидаемый результат, если просьба будет удовлетворена; г) готовность к дальнейшему сотрудничеству.

В порядке исключения...

Ввиду срочности...

Испытывая острую потребность...

Если Вас не затруднит...

Письмо-ответ: а) повторение сути просьбы; б) причины, почему просьба не может быть удовлетворена или почему предложение не может быть принято; в) констатация отказа или отклонение предложения.

К сожалению, удовлетворить Вашу просьбу не представляется возможным...

Сожалеем, но мы вынуждены отклонить Ваше предложение...

6. Подготовьте краткое телефонное сообщение о возникшей у вас идее совершенствования продукции (услуг) и попросите оценить ее. При этом руководствуйтесь следующими правилами:

четко определите цель разговора, что вы хотите достичь этим разговором, кому хотите звонить, когда лучше это сделать, какие вопросы хотите задать, какие документы потребуются при разговоре;

при разговоре будьте кратки, сначала сообщите, кто говорит и о чем пойдет речь, и только затем объясняйте причины звонка и подробности, не прерывайте начатый разговор, избегайте параллельных разговоров, следите за временем разговора, завершайте разговор, как только достигнута его цель;

избегайте жаргона, используйте паузы, при непонимании разговора не раздражайтесь, повторите все сказанное другими словами;

помните, что телефон нужен не для разговоров, а для договоренностей.

4.3. Ситуации

1. У директора в кабинете представитель завода, которому объединение поставляет изделия по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?

2. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым хотел бы познакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя, чтобы внимательно прочесть его на следующий день. Верно ли он поступает?

3. Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уйдет к адресату,

второй возвратится в подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Директор не убежден, что копия быстро будет обнаружена в делах структурного подразделения, поэтому один экземпляр хранится у секретаря. Правильен ли такой подход?

4. Ваш друг и начальник обладает многими положительными качествами и умениями. У него ясный ум, он логично мыслит, хороший организатор, умеет планировать свои действия, хорошо понимает технические аспекты своей работы. Несмотря на это, его служащие иногда в затруднении, как поступать, потому что он не всегда понятно излагает свое мнение, в результате совершаются ошибки, а служащие испытывают недовольство и разочарование.

Как бы вы помогли ему осуществлять коммуникацию более эффективно?

5. Кирилл и Олег лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях, хотя на одном и том же участке. Они считают неприятным, когда по работе от них требуют частых контактов. Эту проблему они пытаются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону.

Кирилл — молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет назад прямо из университета, его быстро повысили в должности до уровня руководителя среднего звена. Он не женат, живет рядом с офисом, часто может работать допоздна.

Олегу под 50 лет, он пришел в банк в возрасте 18 лет, стал руководителем лишь недавно. У него большой опыт работы по специальности, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, какая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он пунктуален, придерживается строго определенного режима, молчалив, каждый вечер уезжает за город к своей семье.

Кирилл думает, что банк — довольно закоснелое учреждение. Эту точку зрения он часто и охотно сообщает каждому, кто

готов его выслушать. Он погружен в мир компьютеров и в совершенстве владеет ими. У него нет времени на людей.

Определите препятствия для коммуникации между двумя этими людьми. Что можно сделать, чтобы устранить барьеры в коммуникации?

6. Транспортно-экспедиционная компания «Экспресс» осуществляет пассажирские и грузовые перевозки. Во главе компании стоит президент, который отвечает за ее политику. При президенте имеются структуры со штабными полномочиями (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике компании).

В компании «Экспресс» имеются вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. За решение технических вопросов, связанных с функционированием парка автомашин, их состоянием, организацией грузоперевозок, ответственен вице-президент по технике и эксплуатации. В подчинении директора сервисного хозяйства находятся службы, обеспечивающие техническое обслуживание автомашин. Логистические вопросы вверены директору организации перевозок, который контролирует распределение пассажиро- и грузопотоков исходя из имеющихся возможностей компании, с учетом оптимизации транспортных маршрутов, привлекаемых ресурсов и затрачиваемых на перевозку средств. Производственно-диспетчерская служба следит за своевременностью исполнения производственных программ по перевозке грузов и пассажиров, соблюдением расписания отправки и прибытия, географией маршрутов, осуществляя координацию и контроль. Она подчинена директору организации перевозок. Схема организации структуры транспортно-экспедиторской компании приведена на рис. 4.1.

Составьте схему коммуникации в организации в соответствии с прилагаемой структурой.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие и нисходящие коммуникации;
- выделить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации типа руководитель—подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом и вице-президентами;
- определить цепь обратной связи;

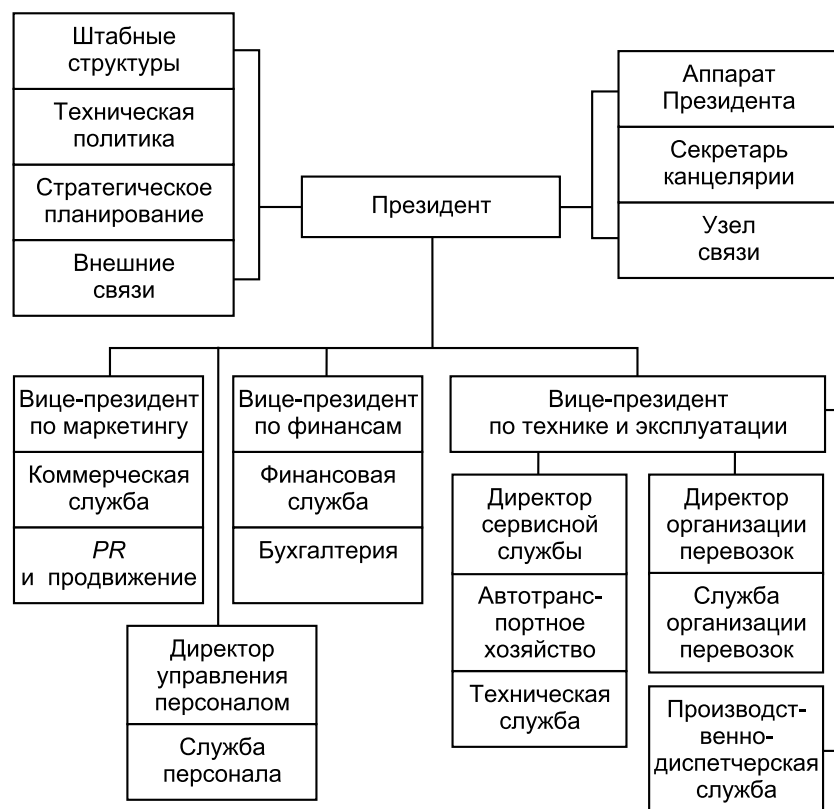


Рис. 4.1

уточнить коммуникационные роли руководителей подразделений.

Будьте готовы защитить выбранный вами вариант организационной коммуникации перед аудиторией, а также задать вопросы коллегам по их вариантам решения.

7. Компания «Ваш дом» находится в Москве, занимается выпуском офисной мебели, имеет 17 сбытовых центров в Москве и Подмосковье. Офисная мебель, выпускаемая компанией, обладает достаточной конкурентоспособностью и имеет сбыт. Сбытовые центры функционируют практически без вмешательства главной конторы. Это означает, что 17 отделений фирмы

идут по 17 различным направлениям. За последние два года произошло падение объема продаж более чем на 50%.

Проанализировав ситуацию, руководство компании пришло к выводу, что основные проблемы лежат в сфере продвижения и сбыта товаров. Первоочередным шагом явилось назначение нового вице-президента компании по сбыту и маркетингу. После детального анализа работы компании новый вице-президент определил, что между сбытовыми центрами, торговыми агентами и головной конторой нет эффективного обмена информацией, поэтому совместная работа над определением текущих и перспективных целей очень затруднена, отсутствует обмен идеями между торговыми агентами.

Увеличение объема продаж продукции новый вице-президент попытался обеспечить при помощи изменения подхода к обмену информацией в рамках компании и организации системы коммуникации как между отдельными людьми, так и в компании в целом. После проведения ряда мероприятий выручка от продаж продукции возросла на 40%. Это явилось результатом вновь созданной эффективной коммуникационной сети.

Вам предлагается стать вице-президентом компании по сбыту и маркетингу «Бета» и разработать коммуникативную сеть организации и ее филиалов, а также мероприятия по мотивации торговых агентов и сбытовых центров с целью повышения сбыта продукции. Для решения задачи вам помогут ответы на следующие вопросы.

А. Какие преграды существовали в компании «Бета» на пути информационного обмена до смены вице-президента по сбыту и маркетингу?

Б. Какие формы информационного обмена вы выбрали бы для совершенствования системы коммуникации в организации: ежемесячные совещания по сбыту продукции поочередно в каждом из сбытовых центров;

еженедельные доклады сбытовых центров и торговых агентов в головной конторе и рассылка головной конторой информации в сбытовые центры и торговым агентам о новой продукции и мероприятиях по продвижению товара;

еженедельные телефонные оперативные совещания с обсуждением возникших проблем, путей их преодоления, передачей нужной информации.

В. Как может сказаться на общем облике стандартизованная форма сообщения для следующих видов информационного обмена:

- проведения совещаний;
- еженедельных докладов;
- рассылки информации;
- оперативных совещаний по телефону.

Г. Какая форма обратной связи существовала в системе коммуникации до назначения нового вице-президента?

Д. Какой вид обратной связи в системе коммуникации вы бы выбрали, занимая место вице-президента:

- разработанный по специальной форме отчет, направляемый в головную контору после проведения ежемесячных совещаний;
- еженедельные доклады сбытовых центров, которые анализируются в головной конторе и с резолюциями и замечаниями возвращаются исполнителям;

- ежедневная информация об устранении отклонений и корректировка деятельности по телефону;

- выборочная проверка работы сбытовых центров с выездом представителей головной конторы;

- ваш вариант обратной связи.

Е. Какие коммуникативные роли выполняют вице-президент по сбыту, руководители сбытовых центров, торговые агенты?

Ж. Выберите лучший вариант коммуникативной системы. Объясните, почему вы его выбрали. Какие достоинства и недостатки у данного вида информационного обмена? Все ли элементы обмена информацией (отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь получателя с отправителем) присутствуют в вашей системе?

З. Разработайте концепцию мотивации сбытовых центров и торговых агентов.

И. Какая из текущих мотиваций лучше всего подходит к вашей программе мотивации? Будьте готовы выбранный вами вариант защитить перед аудиторией и задать вопросы коллегам по выбранным ими вариантам.

8. Вы пришли в гости, имея намерение познакомиться с нужными для своего бизнеса людьми. Для этого надо было произвести на них соответствующее впечатление. Несмотря на теплую погоду, вы предстали перед ними в костюме с галстуком, хотя все присутствующие были одеты более свободно. Ваш офици-

альный вид явно не способствовал сближению с компанией. Хозяйка дома поспешила вам на помощь, предложив снять пиджак. Однако вы упорно играли первоначальную роль, поскольку не просчитали дома подобный вариант и надели подтяжки вместо брючного ремня, что лишило вас маневра со своим пиджаком.

Быть может, все и обойдется. Ваш официальный вид не шокировал людей, и отторжение с их стороны вам не грозит. Но все же подобная ситуация вряд ли будет способствовать расположению тех людей, в деловых контактах с которыми вы заинтересованы.

Что необходимо изменить, чтобы эти контакты наладились?

9. В центре по подготовке бизнесменов встретились два человека: женщина приятной наружности, возглавляющая собственное предприятие, и мужчина лет сорока, преуспевающий бизнесмен. К концу занятий первого дня они представились друг другу, обменялись номерами гостиничных телефонов. Несколько дней не виделись, поскольку занимались в разных группах по изучению иностранного языка. Затем они вновь встретились. Состоялся светский разговор. В конце его он спросил, как бы она отнеслась к визиту к ней на чашку чая? Про себя отметил, что без какой-либо паузы предложение было принято. Он пришел к ней в номер, галантно вручив французские духи. Был уверен, что женщина «дрогнет» перед таким презентом. Случилось же неожиданное. Она отказалась принять подарок. И вежливо свернула время их общения.

В своем гостиничном номере бизнесмен долго не мог понять, почему так конфузно окончилась встреча? Помогите бизнесмену разобраться в ситуации.

10. Вы собрались с сотрудниками и подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха. Один из них ведет разговоры по деловым и профессиональным интересам, другой рассказывает анекдоты, третий пытается уточнить мнения по спорным вопросам, отстаивает свою точку зрения, четвертый сыплет комплименты присутствующим дамам, еще один просто старается всех внимательно выслушать, здесь же заядлый рыбак со своими неправдоподобными историями. Как поведете себя вы?

11. Управление информацией в туристской фирме «АС».

В настоящее время ни для одной из туристских фирм мира не является секретом тот факт, что в условиях жесткой конку-

ренции выживает та фирма, которая в процессе своей деятельности применяет современные информационные технологии, позволяющие наиболее эффективно и быстро обслужить клиента. В конечном счете речь идет об обслуживании клиента в режиме реального времени *on-line*. Фирма «АС» является абонентом сетей «Габриэль» и «Сирена», что позволяет ей быстро бронировать билеты на авиаперевозки. Но что касается внутренней деятельности фирмы, то у нее имеется ряд проблем:

- в связи с растущей конкуренцией необходимо постоянно сокращать время переработки информации;

- плохо налажена система поиска важной информации;

- возникают проблемы с хранением большого объема информации;

- в связи со значительным объемом документооборота теряется оперативность работы;

- растет объем перерабатываемых промежуточных данных;

- достаточно сложно быстро и качественно принимать решения по поводу организации новых туров и экскурсий.

В связи с этим руководство компании пришло к выводу о необходимости внесения коррективов в деятельность фирмы. Было определено, что существует несколько путей повышения эффективности деятельности фирмы:

- совершенствование технологических процессов обработки информации, автоматизация делопроизводства;

- перераспределение некоторых функций между подразделениями фирмы;

- учет и сокращение документооборота;

- использование современных информационных технологий (сети, факсов и модемных коммуникаций и т.д.) для контактов с партнерами;

- совершенствование состава и форм документов организации;

- материальное поощрение туристских агентств (по результатам привлечения клиентов).

Среди основных направлений совершенствования состава и форм документов руководством туристской фирмы были выделены следующие:

- унификация и стандартизация документов. Унификация заключается в установлении единообразия в составе и формах управленческих документов, создаваемых в процессе осуществления управленческих функций и задач. Стандартизация — форма юридического закрепления унификации;

учет и сокращение объема документооборота. Объем документооборота — основное средство определения реальных потребностей в организационной и вычислительной технике, выбора наиболее эффективной системы регистрации документов и построения справочного аппарата.

Реальным путем сокращения документопотока является повышение качества самих документов как носителей информации и построение эффективных информационно-поисковых систем. В результате анализа был выбран следующий список задач по автоматизации:

- бронирование авиабилетов;
- принятие решений по поводу туров, не пользующихся спросом;
- принятие решений по разработке новых туров (сводная справка о количестве запросов);
- выдача информации о турах, предлагаемых фирмой;
- выдача ваучера;
- выдача паспорта маршрута;
- написание: акта о пробной обкатке маршрута;
- акта о приеме-сдаче маршрута;
- приказа о разработке методического обеспечения маршрута;
- приказа о создании нового тура.

А. Постройте сравнительную таблицу работы туристской фирмы в случае традиционной технологии и автоматизированной технологии (безбумажной с использованием возможностей Интернета). Основными направлениями сравнительного анализа могут быть:

- ассортимент турпакетов, зависимый от услуг бизнес-партнеров туристской фирмы, возможности его расширения;
- процессы сбора, хранения, обработки информации, доступность информационных ресурсов;
- технология работы;
- количество потенциальных клиентов;
- своевременность, достоверность информации;
- степень удовлетворения потребностей;
- возможности предоставления смежных областей и перечня услуг, мест отдыха, лечения и пр.;
- возможности по наращиванию, развитию бизнеса.

Данные направления должны быть вами проанализированы, конкретизированы, расширены.

Б. Определите потенциальный эффект применения информационных технологий в работе туристской фирмы, формируя его по сферам воздействия: управление, оказание услуг, маркетинг, финансы, информационная система, персонал и пр.

4.4. Тестовые задания

1. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:

- а) коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения, и это главный фактор их влияния на качество решения;
- б) коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений;
- в) коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения;
- г) от них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения;
- д) коммуникации отражают систему управления, решения — процесс управления.

2. Что такое информация с точки зрения менеджмента:

- а) объем экономических данных в символах;
- б) снятие неопределенности и однообразия;
- в) количество документов;
- г) количество знаков?

3. К какой информации относится размер (норматив) налога на прибыль:

- а) переменной;
- б) вторичной;
- в) условно-постоянной;
- г) производной?

4. Что не относится к основным элементам процесса коммуникаций:

- а) отправитель;
- б) получатель;
- в) сообщение;
- г) канал связи;

- д) обратная связь;
 - е) функция?
5. Какие способы сокращения объема информации существуют в управлении:
- а) кодирование;
 - б) передача информации речью;
 - в) мнемотехника;
 - г) сокращение слов;
 - д) все перечисленное;
 - е) пункты а, в, г?
6. Какое основное правило менеджера в коммуникациях:
- а) уметь говорить;
 - б) уметь слышать;
 - в) уметь слушать;
 - г) владеть невербальными методами?
7. Что не относится к преградам на путях обмена информацией в организациях:
- а) информационные перегрузки;
 - б) плохая структура управления;
 - в) форма оплаты труда;
 - г) искажение сообщения?
8. Без чего невозможны коммуникации:
- а) демократического стиля руководства;
 - б) обратной связи;
 - в) положения о подразделениях;
 - г) планирования;
 - д) всего вышеперечисленного?
9. На что больше всего тратит время современный менеджер:
- а) телефонный разговор;
 - б) совещания, прием посетителей, беседы;
 - в) работу с документами;
 - г) чтение специальной литературы?
10. С помощью каких методов можно проанализировать коммуникации:
- а) оперограмма;
 - б) матричная модель;

- в) сетевой график;
- г) документограмма;
- д) пункты а, г;
- е) все вышеперечисленное?

11. «Невербальная информация» — это:

- а) слова;
- б) символы;
- в) обозначения;
- г) жест;
- д) все вышеперечисленное.

12. Какие направления совершенствования коммуникаций являются наиболее эффективными:

- а) эмпатия;
- б) система сбора предложений;
- в) компьютеризация;
- г) диспетчерская связь?

13. Что относится к системе сбора предложений:

- а) кружки качества;
- б) временная аналитическая группа при руководстве;
- в) телефонная сеть;
- г) ящик для предложения;
- д) пункты а, в, г;
- е) все вышеперечисленное?

14. Если анализируется стоимость информации, то каково направление такого анализа:

- а) синтаксическое;
- б) прагматическое;
- в) семантическое;
- г) экономическое?

15. Что такое документооборот:

- а) количество документов, поступающих от отправителя к потребителю, в единицу времени (год, квартал, месяц);
- б) движение всей массы документов в различных направлениях по различным каналам;
- в) состав и содержание документа;
- г) количественная оценка информации по документам.

5.2. Сквозное практическое задание

1. Определите, какую систему мотивации (стимулирования) деятельности ваших сотрудников вы будете использовать в своей организации. Используйте при этом современные подходы к мотивации, учтите требования содержательной и процессуальной теорий мотивации.

2. Какими мотивами руководствуетесь вы лично? Опишите.

3. Понаблюдайте за поведением ваших друзей, коллег. Как вы будете мотивировать их деятельность?

4. Опишите, как вы будете стимулировать инициативу работников.

5. Какую заработную плату будете платить сотрудникам? От чего она будет зависеть? Могут ли ваши сотрудники рассчитывать на проценты или комиссионные от прибыли?

5.3. Ситуации

1. Перечисленные ниже методы удовлетворения потребностей выделите в три группы — социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самовыражении. Объясните, по какому принципу вы их будете группировать.

Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

Давайте сотрудникам работу, которая позволила бы им общаться.

Создавайте на рабочих местах дух единой команды.

Обеспечьте сотрудникам положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

Проводите с подчиненными периодические совещания.

Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Какие из методов не вошли ни в одну из этих групп?

2. Ранжируйте по важности факторы повышения производительности:

Хорошие шансы продвижения по службе.

Хороший заработок.

Оплата, связанная с результатами труда.

Признание и одобрение хорошо выполненной работы.

Работа, которая заставляет развивать свои способности.

Сложная и трудная работа.

Работа, позволяющая думать самостоятельно.

Высокая степень ответственности.

Интересная работа.

Работа, требующая творческого подхода.

Работа без больших напряжений и стрессов.

Удобное расположение во время работы.

На рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений среды.

Работа с людьми, которые нравятся.

Хорошие отношения с непосредственным начальником.

Достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме.

Гибкий темп работы.

Гибкое рабочее время.

Значительные дополнительные льготы.

Справедливое распределение объемов работ.

Обоснуйте свое предложение по ранжировке.

3. Как вы будете мотивировать своего подчиненного, если:

А. Он любит и носит дорогую одежду, стремится иметь символы положения в обществе (офис, ученую степень, звания, титул

и др.), хочет соответствовать корпоративным ценностям, любит машины высокого качества, живет в престижном районе, член лучшего в городе клуба, стремится, чтобы о нем думали как о профессионале, гордится работой.

Б. Одевается чисто и аккуратно, имеет давно установившиеся личные привычки, любит вдаваться в подробности, беспокоится, готов защищаться от критики, любит правила и инструкции, нуждается в точности и ясности инструкций, не любит изменений и неопределенностей, противится изменениям на работе, предпочитает все делать сам, потому что знает, как делать, много работает.

В. Любит быть членом клубов, посещать пабы, получает удовольствие от игры команды, соответствует ценностным ориентациям группы, предан членам команды, любит делиться своим мнением перед тем, как принять решение, выступает против перемен, если это беспокоит группу, хочет быть популярным и в качестве менеджера мог бы плохо справляться с дисциплиной и делегированием полномочий другим, становится в оборонительную позицию, если на группу нападают или критикуют, умеет хорошо и кратко передавать свои мысли, чтобы держать товарищей по команде в курсе дела.

Г. Много работает для достижения цели, рискует, любит испытывать свои силы, организатор игр, считает: «Жизнь — это состязание», ревниво относится к соперникам, хочет всегда побеждать, не умеет достойно проигрывать, плохо работает с командами, индивидуалист.

Д. Испытывает потребность и любит похвалу, обращает внимание на успехи. Кичится наградами, любит быть в центре внимания, много работает, хочет добиться успеха.

Е. Любит принимать решения, организовывать других, получает удовольствие от руководства работой других, четко мыслит и может хорошо выражать свои идеи, любит участвовать в руководстве делами, может жить, принимая трудные решения, может выступать с конструктивной критикой деятельности организации, проявляет инициативу.

Ж. С готовностью берет на себя ответственность, любит новые благоприятные возможности, решительный, ясно выражает свою точку зрения, может быть очень критичен по отношению к организации, любит поступать по-своему, проявляет упорство при защите своих собственных идей, досуг предпочитает проводить уединенно, не любит правила, не любит начальников.

3. Хочет учиться, приветствует перемены, не любит рутину, любит неопределенность, получает наслаждение от риска. Любит новшества. Не всегда все заканчивает хорошо.

4. Служащий химической компании среднего размера получает «оплату по заслугам» и дважды в год бонус (премию). Бонус, выплачиваемый из прибыли фирмы, оговорен на несколько лет. Хотя он не изменяется в зависимости от текущих результатов, ясно, что если общее положение фирмы ухудшится, бонусы будут сокращены. «Оплата по заслугам» подразумевает оценку результатов деятельности. Дважды в год служащий наедине с начальником проговаривают цели и показатели его деятельности на предстоящий период, в конце которого начальник оценивает работника. Раз в два года служащий подвергается аттестации по форме, в которой содержится почти 30 пунктов. Аттестация служит прежде всего установлению «оплаты по заслугам». Служащий не удовлетворен системой оплаты и при случае готов сменить место работы.

Что необходимо пересмотреть в системе оплаты труда работника фирмы, чтобы усилить мотивацию и изменить решение служащего о смене работы? Проанализируйте действующую систему оплаты, ее достоинства и недостатки и дайте свои предложения по ее совершенствованию.

5. В компании, занятой в производстве ЭВМ, где вся информация об оплате труда относилась к конфиденциальной, особая неудовлетворенность оплатой существовала в экономических подразделениях. При частой ротации с управленческими должностями различия в оплате становились известными и сравнение, которое могли делать экономисты, было не в их пользу. Таким образом, конфиденциальность имела лишь негативный результат. Вместе с тем высказывалось, что переход к открытой форме сопровождается потерей чувствительности и «усреднением» вознаграждения.

Оцените сложившуюся ситуацию и обоснуйте свою точку зрения на данный вопрос.

6. Из финансовой службы предприятия стали уходить лучшие специалисты. За полгода до их ухода руководитель делал попытку повысить на 25% оклады четырем лучшим работникам, но не добился согласия кадровой службы, ведающей штатным расписанием. Начальник этой службы доказывал, что вознаграждение является достаточным, и в подтверждение ссылался

на средние значения окладов, данные о которых ежегодно публикуются профессиональной ассоциацией. Размеры окладов в соответствии с динамикой средних показателей ежегодно корректировались.

Однако ослабление финансовой службы говорит о том, что подход не учитывал реальных условий. Кадровая служба провела анкетирование работников финансовой службы. Ни один из высших руководителей службы прямо не жаловался на оклады. Они указывали, что деятельность фирмы лишь в малой степени удовлетворяет их запросам. Фирма потеряла качества лидера, и задачи финансовой службы стали более рутинными.

Руководитель службы управления персоналом, вооружившись этими данными, предложил президенту заменить вице-президента по финансам, который настаивал на своих требованиях, нарушающих, по мнению кадровика, всю систему оплаты. Он отмечал, что ценит вице-президента по финансам как человека, но компания сильна и сможет пережить потерю нескольких талантливых руководителей. На это президент отвечал, что если компания не теряет талантливых людей, она еще сильнее.

К какому решению должны прийти президент фирмы и руководитель кадров, чтобы сохранить лучших работников? Какие негативные последствия и экономические потери понесет организация, если эти работники уйдут в другую организацию?

7. Система мотивации в рекламной группе «Рекламное товарищество».

Созданная в 1995 г. фирма, специализирующаяся на изготовлении материалов для рекламы в местах продаж, по оценке ее генерального директора И. Кузнецова, имела к моменту дефолта 10% рынка. Бизнес развивался плавно, сотрудники (всего в 1998 г. их было около 150 человек) работали с десятком клиентов, рекламный бюджет каждого из которых доходил до 300 тыс. руб. в год.

Август 1998 г. нарушил привычный ход событий. Неожиданно для себя «Рекламное товарищество» поняло, что имеет шанс получить часть рынка размером в 33%, поскольку многие западные конкуренты просто покинули Россию. Радость от огромного количества контрактов, которые могут свалиться на «Рекламное товарищество», была недолгой. Уже к началу 1999 г. стало понятно, что компания не в состоянии обслуживать больше 10–15 клиентов одновременно: с заказчиками работали всего четыре эккаунт-менеджера (те, кто непосредственно ведет заказы),

да и компьютерная система обработки заказов не была рассчитана на большие объемы. К тому же размер одного контракта из-за рухнувших бюджетов клиентов не превышал 30 тыс. руб., т. е. был в десять раз меньше, чем раньше. Руководство встало перед выбором: либо менять систему обработки заказов и интенсивно наращивать клиентскую базу, либо качественно изменить подход в работе с заказчиками.

Для решения проблемы экспертной группой была предложена новая система обработки заказов. В 1999 г. было решено создать рабочие группы — «гнезда», или «кусты», которые вели бы проекты для конкретного клиента от стадии разработки до момента реализации. В «гнезде» должны были быть эккаунт-менеджер, работающий с клиентом или группой клиентов; дизайнер, который создает визуальную часть коммуникации; креативный технолог, выполняющий визуальную и вербальную части коммуникации (например, проведение промо-акций); ассистент, который координирует работу. При этом эккаунт-менеджеров, как и дизайнеров или технологов, может быть два-три человека, но все они ведут общие проекты. На «гнездовой» принцип компания переходит частично, «гнезд» в компании в зависимости от количества и качества заказов может быть несколько (сегодня их пять).

Система «гнездования» подразумевает изменение оргструктуры предприятия — из вертикальной она частично преобразуется в матричную (в части управления «гнездами»). При сохранении функций вертикальных директоров (генерального, финансового, производственного) появляются горизонтальные управляющие — руководители проектов. Такой групп-эккаунт-менеджер может принять любое аргументированное решение по проекту вплоть до остановки заказа. И финансовый или генеральный директор в этом случае не вправе сказать ему «нет».

Однако с изменением принципов работы необходимо было менять систему мотивации. Прежняя система мотивации — «ставишь задачи, следишь за выполнением, платишь по результату» — уже не срабатывала. Люди, по словам руководства компании, стали инертными, их нужно было взбодрить каким-то необычным способом. Хотелось придумать такую систему мотивации, при которой, с одной стороны, повышалась производительность, с другой — сотрудники могли себя чувствовать счастливо, ни в чем не нуждаться и поддерживать друг друга в трудные минуты, как настоящие партнеры.

Руководство «Рекламного товарищества» решило обратиться в кредитные учреждения, которые в 1999 г. начали вводить ипотечное кредитование. Так, любой участник «гнезда» мог получить ипотечный кредит на корпоративных условиях (с меньшим количеством документов, на более выгодных финансовых условиях и на более длительный срок). Финансовая организация тоже была в выигрыше — при начальной стадии развития ипотеки она могла получить при корпоративной системе не единичного, а массового клиента. К тому же «Рекламное товарищество» давало поручительство за такого заемщика, правда, только на период его работы в компании.

Но самым главным и экстравагантным нововведением должно было стать следующее: фиксированная зарплата у сотрудников — участников «гнезд» отменялась, и до 5-го числа каждого месяца такой работник должен был сам себе выписать аванс (в том числе и на выплату кредита). Размер аванса мог быть любым, но не ниже 15000. Если в результате выполнения заказа вклад сотрудника оказывался выше аванса, компания планировала компенсировать разницу, если ниже — компенсацию получала бы уже компания из внутригруппового фонда. Этот фонд формировался из дополнительных начислений, производимых компанией по результатам общей работы группы. Таким образом, чтобы не оказаться в убытке, каждый из участников «гнезда» должен был помогать партнеру выполнить заказ с максимальной эффективностью.

Уже через месяц после перехода на новую систему обнаружились первые экономические «завоевания»: объемы продаж «Рекламного товарищества» увеличились на 30%. А в декабре они были уже в три раза больше, чем в августе. За первые три месяца эксперимента компания заработала 180 тыс. руб. прибыли. К январю фирма вернула объемы 1998 г., а в 2000 г. удвоила эти показатели. Это был самый активный рост за всю историю компании.

1999–2000 гг. стали в компании и временем первых кредитов. Тогда их получили около 15 сотрудников, в основном руководители «гнезд» — те, кто более других был уверен в своей успешности. Кредиты, как правило, оформлялись на покупку автомобилей и ремонт жилья. Купить квартиру захотели всего 4 человека.

В заявленных публично неограниченных авансах все же были ограничения. Так, ипотечный кредит до 1 млн руб. можно было получить достаточно просто. Кредит до 3 млн руб. выдавался не всем, а только особо отличившимся и с большой бюрократической волокитой. Кредиты свыше 6 млн руб. не выдавались вообще.

В 2002 г. руководители «Рекламного товарищества» неожиданно для себя сделали открытие: их фирма уже не работает по системе выписывания авансов. Фактически эксперимент поддерживали лишь те, кто брал аванс под кредит, — здесь заявленные суммы были выше, но таких работников остались единицы.

Руководство «Рекламного товарищества» решило закончить эксперимент введением зарплатных ставок в размере среднестатистического дохода данного сотрудника за три года. Оправдывая идею эксперимента, И. Кузнецов заявлял, что отказ от фиксированной заработной платы был весьма эффективен на кризисном этапе развития компании, когда «было уже нечего терять», а за короткий промежуток времени следовало добиться больших результатов. Однако он совершенно бесполезен для поддержки роста, когда система управления предприятием в целом сложилась.

В управлении персоналом компания больше не принимает экстремальных решений. Сотрудники, работающие «в гнездах», получают стабильные оклады, а в качестве материальной мотивации используются бонусы: компенсации за питание, проезд, услуги сотовой связи и предоставление медицинской страховки.

Ответьте на следующие вопросы:

А. Как вы оцениваете предложенную руководством систему мотивации. Какие достоинства и недостатки вы находите в ней?

Б. Обсудите, почему эксперимент, проводимый в «Рекламном товариществе», закончился неудачно. Что оказало влияние на исход эксперимента?

В. Какая система мотивации могла бы быть предложена вами для «Рекламного товарищества» сегодня? Какие исходные данные при этом вам необходимы?

5.4. Задачи

1. На предприятии работает менеджер. Ему установлен оклад 13500 руб. в месяц. Решено 50% оклада выплачивать менеджеру повременно, а оставшиеся деньги выплачивать по отдельным расценкам в зависимости от динамики товарооборота. Плановый товарооборот на предприятии — 900000 руб. Фактический товарооборот составил 3600000 руб. Определите величину оплаты труда менеджера за отчетный месяц.

2. В компании «НТ-инвест» имеется пять отделов, руководители-менеджеры которых внесли существенный вклад в усиление конкурентных позиций фирмы. Обычно в компании принято в случае успешной работы увеличивать оплату труда менеджеров в соответствии с темпами ее роста за предшествующий период. Но в отчетный период правление приняло решение о дополнительном поощрении менеджеров из прибыли. На эти цели из нее выделено 24000 руб. Специальная комиссия оценила в баллах работу каждого отдела (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Менеджер отдела	Зарботная плата за период (t_{i-1}),руб.	Зарботная плата за период (t_i),руб.	Баллы (в сумме за 100)
А	8500	12000	21
Б	6500	8500	24
В	7000	9500	17
Г	15000	18000	20
Д	6000	8500	18

Используя данные таблицы, определите заработную плату менеджеров всех пяти отделов в отчетном периоде (t).

3. Численность работающих на акционерном предприятии дает возможность установить должностной оклад генеральному директору в размере 40000 руб. Другая часть вознаграждения, определенная в контракте, составляет 1,5% прибыли АО. За квартал, предшествующий заключению контракта, среднемесячная чистая прибыль АО за вычетом средств, направленных на потребление, составила 31,2 млн руб. В июле 2006 г. чистая прибыль за вычетом средств, направленных на потребление, — 6 млн руб. Чему равна общая сумма вознаграждения генеральному директору АО за июль?

5.5. Тестовые задания

1. Виды мотивации:

- а) моральное стимулирование;
- б) хорошие деловые отношения с руководителем;
- в) материальное стимулирование.

2. Мотивация — это:
- а) функция управления;
 - б) воздействие на человека;
 - в) фактор, определяющий его поведение.
3. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли:
- а) организатора;
 - б) администратора.
4. Какие потребности не входят в иерархию потребностей А. Маслоу:
- а) власть;
 - б) физиологические;
 - в) самовыражения;
 - г) безопасности.
5. Теория справедливости исходит из концептуального предположения, согласно которому:
- а) каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату вознаграждение;
 - б) человек субъективно определяет отношение полученного результата к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с вознаграждением, полученным другими людьми, выполняющими аналогичную работу;
 - в) человек объективно оценивает уровень своей квалификации и профессионализма, проявленный в выполненной работе, и сравнивает его с квалификацией и профессионализмом других;
 - г) абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека;
 - д) справедливость — это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.
6. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом:
- а) регулированием системы ответственности;

- б) дифференцированием оплаты труда;
- в) привлечением к принятию рискованных решений;
- г) развитием групповых форм организации труда и ответственности;
- д) социально-психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

7. Теория ожидания исходит из концептуального постулата, согласно которому поведение человека:

- а) связано с сознательной оценкой альтернативных возможностей той линии поведения, которая приводит к желаемым для них результатам;
- б) определяется доминирующими у него потребностями и формирующимися в соответствии с этими мотивами действиями;
- в) формируется теми стимулами, реакция на которые приводит к успеху;
- г) определяется исключительно характером ситуации, в которой он оказывается;
- д) зависит от системы управления, которая оказывает на него направляющее действие.

8. Процесс стимулирования себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации — это:

- а) координация;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) обучение.

9. Какие теории мотивации основаны на изучении внутренних побуждений (потребностей, заставляющих людей действовать так, а не иначе):

- а) процессуальные;
- б) содержательные;
- в) теории подкрепления;
- г) системные теории.

10. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации, является:

- а) учет потребностей человека;
- б) ценность вознаграждения;
- в) взаимосвязь результата с величиной вознаграждения;

- г) оценка результата выполненной работы;
- д) учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

11. Какие факторы по теории Ф. Герцберга снимают неудовлетворенность работой:

- а) гигиенические;
- б) мотивационные?

12. По теории А. Маслоу можно удовлетворять последующую потребность только после того, как удовлетворена предыдущая:

- а) да;
- б) нет.

13. Теория ожидания В. Врума включает следующие переменные:

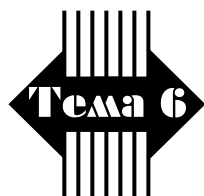
- а) причастность;
- б) ожидание;
- в) валентность;
- г) инструментальность.

14. Теория мотивации, объединяющая теорию ожидания и теорию справедливости — это:

- а) теория Ф. Герцберга;
- б) теория А. Маслоу;
- в) теория Портера—Лоулера?

15. Верно ли, что теория подкрепления базируется на принципе, что можно изменить поведение путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных:

- а) да;
- б) нет.



Методы управления. Контроллинг и контроль

6.1. Вопросы

1. Перечислите элементы контроля.
2. Назовите факторы, обуславливающие необходимость проведения контроля.
3. Из чего состоит система контроля в организации?
4. Какие функции выполняет заключительный контроль?
5. Назовите поведение менеджера на конечной стадии контроля.
6. Определите основные этапы контроля.
7. В каких случаях следует пересматривать стандарты?
8. Дайте характеристику эффективности контроля.
9. Определите содержание экономических методов управления.
10. В каких ситуациях организационно-распорядительные методы эффективны, а в каких — нет?
11. Что включают социально-психологические методы управления?
12. Как возникают неформальные группы и организации?
13. Почему люди вступают в группы?
14. Перечислите характеристики группы.
15. Какие факторы влияют на эффективность групп?
16. Дайте характеристику общенаучных методов, применяемых в процессе управления.
17. Каким образом можно сгруппировать конкретные методы, применяемые в процессе управления?
18. Приведите примеры методов, применяемых в управлении какой-либо функциональной подсистемой.
19. Опишите пример методов, используемых при выполнении какой-либо функции менеджмента.
20. Приведите пример методов, применяемых на каком-либо этапе процесса принятия решений.
21. Какие требования предъявляются к выбору конкретного метода?

6.2. Сквозное практическое задание

1. Какие современные методы управления вы будете использовать при управлении собственным производством? Укажите методы, которым вы отдадите предпочтение при руководстве своими сотрудниками.

2. Какую систему контроля вы выберете для контроля качества своей продукции и услуг, а также качества деятельности своих сотрудников?

3. Определите систему стандартов, которые вы будете использовать при контроле.

4. Спроектируйте систему эффективного контроля в вашей организации.

6.3. Ситуации

1. Приведем диалог руководителя филиала и его помощника.

Руководитель филиала: «Вы подготовили отличный доклад о перспективах бизнеса для регионального офиса. Его глубина и мельчайшие детали произвели большое впечатление на меня. Мое мнение о докладе было бы еще более благоприятным, если бы вы отдали мне его в пятницу, как мы договорились, а не на три дня позже».

Помощник руководителя: «Я рад, что доклад Вам нравится, и мне жаль, что я запоздал с ним, но у нас была ужасная неделя. Анатолий был в отъезде на курсах. Мы договорились еще месяц назад, что Диана должна будет уйти на неделю в отпуск, чтобы поехать с мужем в командировку. Затем Марина заболела и один день отсутствовала на работе, что окончательно выбило меня из колеи. В результате я работал день и ночь, чтобы закончить доклад. Я был здесь до 7 ч в пятницу и работал в субботу и воскресенье, чтобы довести его до конца. Все равно собрания не будет до среды, поэтому незачем паниковать».

Руководитель филиала: «Дело не в этом. Мы согласовали график работы неделю тому назад. Вы ничего не сделали, чтобы дать мне знать, что у Вас ничего не получится до четверга».

Помощник руководителя: «По моему мнению, я получил не слишком много благодарности за свой напряженный труд. Я очень устал».

Руководитель филиала: «Я отличаю Вашу способность много работать, но я все-таки думаю, что Вы могли бы быть более собранным».

Проанализируйте проблемы, возникшие в этом случае.

Как может руководитель помочь своему подчиненному выполнять работу лучше?

2. Работник одного из экономических отделов организации постоянно опаздывал на работу. Руководитель отдела неоднократно со стороны сотрудников слышал нарекания, что он очень мягок по отношению к нарушителю трудовой дисциплины. Однако руководитель знал, что это очень грамотный специалист, хорошо справляющийся со своей работой. Но он понимал, что постоянные опоздания на работу несовместимы с действующими в организации нормами.

Он вызвал к себе работника и предупредил, что если он не прекратит опоздания, то ему будет объявлен выговор. Опоздания не прекратились. Руководитель объявил ему выговор, но ничего не изменилось. Следующий шаг, который руководитель предпринял после очередного опоздания, — лишение сотрудника премии по итогам работы. Сотрудник был возмущен, так как свою работу он выполнял в полном объеме, качественно и в срок.

Руководитель почувствовал, что применил слишком жесткие меры и решил посоветоваться со своим начальником, опытным руководителем. Рассказав обо всех предпринятых им действиях по отношению к своему сотруднику, он признался, что тот собирается увольняться. Выслушав его внимательно, начальник предложил поговорить с сотрудником и выяснить причины его постоянных опозданий и уже только после этого принимать решения.

После очередного опоздания руководитель вызвал сотрудника к себе, расположил его к разговору и выяснил, что сотрудник живет в другом конце города и добирается на работу на трех видах транспорта, графики движения которых не согласованы, и ему придется менять место работы, так как в просьбе помочь с общежитием ему отказали.

После этого разговора руководитель помог сотруднику получить комнату в общежитии и опоздания прекратились.

промежуточный контроль ответственных конструкций, в результате которого устанавливалось соответствие конструкций их паспорту, сертификатам на материалы, исполнительным чертежам;
контроль сварочных работ;
входной контроль качества поступающих на стройку материалов в соответствии с сертификатами;
технический надзор;
авторский надзор.

Кому (каким службам) следует поручить каждый из перечисленных видов контроля?

Каких элементов современной системы управления качеством недостает в перечисленной схеме?

6. В управлении проектами всегда просматривается связь между возникшей неординарной ситуацией и причинами, ее породившими. Хороший проект-менеджер изучит сложившуюся ситуацию с тем, чтобы понять причины и предотвратить ее повторение.

Выберите для каждой из перечисленных ниже ситуаций три причины, которые могли бы к ней привести. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации:

- а) Несвоевременное завершение работ.
- б) Перерасход затрат.
- в) Отклонение от стандартов качества.
- г) Текучесть управленческих кадров.
- д) Текучесть кадров команды проекта.
- е) Два функциональных подразделения дублируют друг друга в работе по проекту.

Причины:

- а) Руководство не видит перспективы у данного проекта.
- б) Слишком много проектов ведется в одно и то же время.
- в) Нереальный график.
- г) На стадии планирования не предусмотрены необходимые задания (не дана «вводная»).
- д) Никто конкретно не отвечает за проект в целом.
- е) Слабый контроль за изменениями в ходе разработки проектной документации.
- ж) Недостаточный контроль за изменениями со стороны заказчика.
- з) Слабое понимание сути деятельности проект-менеджера.

- и) Ошибочное назначение на роль проект-менеджера.
- к) Планирование и контроль не взаимосвязаны.
- л) Ресурсы компании перегружены.
- м) Нереальное планирование.
- н) Неверно подсчитаны затраты на проект.
- о) Неудачно расставлены приоритеты проекта.
- п) Плохо организована процедура управления проектом.

6.4. Задачи

1. При найме менеджера на работу в контракте было указано, что за год ему будет выплачиваться зарплата в размере 50000 руб. и премия в виде телевизора или другой вещи подобной стоимости, которая выдается авансом в начале года. Менеджер разорвал контракт, проработав семь месяцев. При увольнении он получил 24000 руб. Во сколько рублей была оценена выданная ему в начале года премия?

2. Сопоставьте затраты изготовителя на контрольную операцию изделий и возмещение ущерба от брака во время эксплуатации изделия при сплошном или выборочном приемочном контроле в зависимости от уровня качества процесса изготовления продукции. Средняя доля бракованных изделий для хорошо налаженного процесса — 1%, для среднего — 5 и для плохо налаженного процесса — 10%.

Выборочный контроль проводится один раз в смену, причем из предъявляемой к приемке подконтрольной партии 75 изделий контролю подвергается выборка из 5 изделий.

Себестоимость контрольных операций определяется условно-постоянными затратами, которые составляют 2000 руб. в месяц, а условно-переменные затраты (эксплуатационные затраты на электроэнергию, используемую при работе контрольной установки и др.) равны 20 руб. на одну контрольную операцию. Ущерб от брака составляет 350 руб. на одно изделие.

3. Разработайте методику оценки качества труда инженеров и техников лаборатории прочностных испытаний. Для этого надо выбрать наиболее важные показатели из представленных ниже, установить диапазон балльных оценок по каждому из них, а также весовые коэффициенты, определяющие относительную важность каждого.

Интегральный показатель качества работников труда экономического отдела (I) определяется следующим способом:

$$I = \sum_{i=1}^n a_i I_i,$$

где n — число частных показателей, принятых для оценки;
 a_i — весовой коэффициент показателя;
 I_i — частный показатель.

К частным показателям качества относятся:

профессиональное мастерство (комплекс практических и теоретических знаний, способствующих качественному выполнению задания);

проявление творчества;

самостоятельность в работе;

качество выполнения работы;

стаж работы (общий или по специальности);

ответственность выполняемой работы (может определяться инстанцией, куда представляются результаты работы);

производительность труда (может определяться коэффициентом выполнения норм);

участие в общественной деятельности.

По усмотрению разработчика системы оценки качества труда могут быть приняты и другие частные показатели.

Считая, что в отделе семь исполнителей, условно установите для каждого частные показатели качества его работы за минувший квартал, определите интегральный показатель и по нему распределите квартальную премию, выделенную лаборатории, в размере 80000 руб. При установлении значения частного показателя дайте необходимые пояснения о характере выполненной работы и условиях труда.

6.5. Тестовые задания

1. Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ:

- а) предварительный;
- б) заключительный;
- в) текущий.

2. Какое поведение выберет работник при контроле его деятельности:

- а) ориентированное на контроль;
- б) сопротивление контролю;
- в) верны ответы а) и б)?

3. Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль;
- д) регулирование;
- е) учет.

4. ... контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем (введите ответ).

5. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:

- а) баланс;
- б) бюджет;
- в) финансовый отчет за прошедший период времени;
- г) заключение аудиторской проверки.

6. К экономическим методам управления не относится:

- а) кредитная политика;
- б) хозрасчет;
- в) инструктаж;
- г) балансовый метод.

7. Социально-психологические методы управления закладывают в организации основы формирования:

- а) инфраструктуры;
- б) иерархии;
- в) порядка;
- г) культуры.

8. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников ру-

ководитель должен преимущественно использовать методы управления:

- а) мотивационные;
- б) социально-психологические;
- в) экономические;
- г) организационно-распорядительные.

9. Контроль является эффективным, если:

- а) предотвращает отклонение от плана;
- б) обеспечивает дисциплину;
- в) его результаты превышают затраты на него;
- г) способствует выработке новых стандартов.

10. Термин ... в теории менеджмента обозначает процесс, при помощи которого руководство получает информацию о состоянии дел по выполнению плана в ходе решения управленческих задач:

- а) «контроллинг»;
- б) «планирование»;
- в) «учет»;
- г) «надзор».

11. Одновременно на социальные и материальные интересы людей могут оказывать влияние методы управления:

- а) социально-психологические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) интеграционные;
- г) экономические.

12. В функцию контроля входят:

- а) разработка стандартов (эталонов);
- б) сравнение результатов контроля с эталоном;
- в) разработка мероприятий, необходимых для достижения целей.

13. Деловые игры и кейс следует отнести к методам управления:

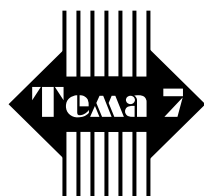
- а) социально-психологическим;
- б) финансовым;
- в) педагогическим;
- г) экономическим.

14. Можно ли сказать, что стандарты — это конкретные цели, которые должны быть достигнуты и в отношении которых осуществляется контроль полученных результатов:

- а) да;
- б) нет.

15. К социально-психологическим методам управления можно отнести:

- а) издание методических указаний по выполнению работ;
- б) разработку положения об отделе стратегического планирования;
- в) медицинское обслуживание в организации;
- г) премирование сотрудников.



Принятие и оптимизация управленческих решений

7.1. Вопросы

1. Чем отличаются запрограммированные решения от незапрограммированных?
2. Назовите известные вам подходы к принятию решений.
3. Определите этапы принятия рационального решения. При принятии каких решений может быть использован этот подход?
4. Как влияет среда принятия решений на их эффективность и точность?
5. Как личностные факторы влияют на принятие решений?
6. В чем проявляется необходимость моделирования принятия решений?
7. Назовите виды управленческих моделей, известных вам.
8. Раскройте содержание процесса управления.
9. Дайте характеристику основных элементов процесса принятия решений в организации.
10. Каким образом можно описать проблемную ситуацию?
11. Какие факторы необходимо учитывать, анализируя проблемную ситуацию?
12. Что такое критерии выбора решений и как они определяются?
13. Дайте определения допустимых, полезных и оптимальных решений.
14. Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений.
15. Какую роль играют методы управления в процессе принятия решений?

7.2. Сквозное практическое задание

1. Разработайте примерный перечень решений, принимаемых директором, главным бухгалтером, начальником финансового отдела, а также руководителями линейных служб вашей организации.

2. Обоснуйте методики и подходы, которые могут быть использованы при принятии перечисленных вами решений.

3. Охарактеризуйте среду и прочие факторы, влияющие на принятие решений.

7.3. Ситуации

1. Вот несколько смелых проектов:

предлагается добывать пресную воду, растапливая под солнечными лучами айсберги, прибуksированные к берегу жаркой страны из Антарктиды или Гренландии;

предлагается использовать в качестве холодильника обычный ящик, поднятый на аэростате на высоту, где температура окружающего воздуха ниже нуля;

предлагается сажать картошку на заглубленную в землю металлическую ленту с отверстиями. При уборке урожая достаточно будет намотать эту ленту на барабан, все клубни будут выбраны быстро и без потерь.

Реальны ли эти проекты? Будьте готовы защитить выбранные вами проекты.

Какой из них, по вашему мнению, мог бы быть реализован уже в наши дни?

2. На предприятии подготовлен резерв для замещения однородных должностей руководителей экономических отделов. Руководители предприятия, кадровая служба составили список резерва в алфавитном порядке и путем экспертного опроса установили приблизительно степень соответствия каждого кандидата каждой из возможных вакансий.

Например, установлено, что кандидат А для замещения должности 4 подходит примерно в два раза лучше, чем для должности 2, для замещения должности 1 кандидат Б — в два раза хуже, чем кандидат В, и т.д. Придавая таким характеристикам численную форму, можно составить табл. 7.1 соответствия кандидатов различным должностям.

Как произвести подбор кандидатов на все должности, чтобы суммарная оценка их качества оказалась наибольшей?

3. В директорское кресло мебельного комбината сел избранный коллективом молодой руководитель. Решительный, често-

Таблица 7.1

Кандидаты	Должности				
	1	2	3	4	5
А	10	20	50	40	60
Б	40	20	30	10	80
В	80	50	30	30	70
Г	60	70	20	10	40
Д	50	70	60	10	40

любивый, он горел желанием поднять комбинат, доверивший ему свою судьбу. Была идея — в Японии директор присмотрел лицензию на производство ракеток для настольного тенниса. Молодой хозяин понимал толк в теннисе, знал, что хороших ракеток у нас не достать, даже плохие — дефицит. Наладить производство без ущерба для основного дела будет несложно. Оборудование в основном годится, мебельщики легко освоят нехитрое изделие: работа с деревом, облицовкой, клеем — их стихия. И самое главное — ракетки можно делать из того же сырья, что и основную продукцию, даже из отходов.

Собрал специалистов-единомышленников: главный инженер, плановик, бухгалтер. Прикинули — вроде бы выгодно. В год можно осилить под миллион ракеток. Но вот загвоздка, неясно, сколько и каких ракеток выпускать. Японская лицензия давала возможность делать ракетки двух видов: дорогие — высокого класса и дешевые — похуже. Какие же и в каком количестве? На дорогих можно хорошо заработать, но вот найдут ли они массовый спрос? Сделаешь много — могут часть не купить. Если сделать побольше дешевых — круг покупателей расширится, но есть риск потерять деньги: не исключено, что всем жаждущим заплатить за классные ракетки товара может не хватить.

«Давайте вначале выпустим дорогие ракетки в небольшой доле, сведем риск к минимуму», — предложил осторожный бухгалтер.

«Не согласен, — возразил главный инженер. — Я за то, чтобы дорогих ракеток было много, не меньше половины. Тогда и заработаем прилично. Это, конечно, риск, но риск — благородное дело. А стоит ли хорошее дело сводить к минимуму?»

Плановик, человек опытный, предложил золотую середину: ни мало ни много. Какое решение следует принять?

Вскоре на основании заявок торговых организаций, опроса покупателей появились данные о вероятностях различных вариантов опроса: опрос по «бухгалтеру» равен 0,3, по «плановику» — 0,5 и «главному инженеру» — 0,2. Как изменится при этом решение директора?

4. Предположим, предприниматель имел две возможности:

а) купить акции на сумму 90 тыс. руб. со взятием займа в 20 тыс. руб. под 12% годовых;

б) вложить 50 тыс. руб. в государственные ценные бумаги под 10% годовых.

Предприниматель выбрал вариант 1. Оцените степень его риска. Понес ли предприниматель потери или получил чистый доход, если реальный курс акций за время использования кредита вырос на 1%.

5. АО «Орион» выпустило 150 тыс. простых акций по 100 руб. каждая и 25 тыс. привилегированных акций по 600 руб. Определите акционерный капитал и контрольный пакет акций, если для обеспечения контроля достаточно владеть 12% акций, дающих право голоса.

6. АО выделило из прибыли на оплату дивидендов по акциям 100 тыс. руб. Эти деньги распределяются между 6 привилегированными акциями с фиксированным доходом в 5% годовых на каждую акцию и 28 обыкновенными акциями.

Какой дивиденд выплачивается по привилегированным и обыкновенным акциям?

7. ОАО завод «Машиностроитель» в последнее время находится в кризисном состоянии: проблемы со сбытом основной продукции (специализированного технологического оборудования), финансовые затруднения и повышенная кредиторская задолженность. В целях стабилизации финансового состояния предприятия руководство завода решило направить свои усилия на поиск источников получения дохода от имеющегося на предприятии имущества. В качестве альтернативного варианта была предложена сдача в аренду производственных помещений, не используемых в настоящее время. Для осуществления данного мероприятия все помещения завода (а это 2 двухэтажных здания) и прилегающая к ним территория были поделены на от-

дельные блоки. Инвентаризация состояния дел на заводе выявила, что отдельные блоки в настоящее время практически не используются и могут быть сданы в аренду.

В частности, на первом этапе было решено сдать в аренду 2 помещения, расположенные на первом и втором этаже здания, некогда относящиеся к административным помещениям. План помещений представлен ниже.

В связи с тем, что административные помещения завода находятся в перспективном для организации бизнеса районе, в скором времени были найдены арендаторы:

- маркетинговый центр «Перспектива»;
- центр практической психологии «Твой путь»;
- дилерское представительство компании Knauf;
- правозащитное общество «Пенсионер»;
- компьютерная фирма «Сигма»;
- художественная мастерская.

Каждый из арендаторов ставит определенные условия для своего размещения, которые необходимо учитывать при принятии решения о распределении помещений завода.

Для обеспечения качества выполняемых работ художественной мастерской необходим доступ к естественным источникам света, при этом творческая группа, работающая там, отличается исключительной склонностью к курению на рабочем месте.

Центр практической психологии организывает и проводит занятия с группами людей (в количестве 5–10 человек). Занятия сопровождаются прослушиванием специальной музыки для создания необходимой обстановки. Занятия, как правило, проводятся во второй половине дня ближе к вечеру.

Маркетинговый центр «Перспектива» — это группа сплоченных интеллектуалов-практиков. Характер их работы предусматривает ежедневную «полевую» работу по исследованию рынка, так что на рабочем месте они, как правило, собираются в утренние часы и ближе к вечеру, в форме небольших собраний подводят итоги за день и определяют перспективу на будущее, решают совместно трудные задачи. В течение дня на рабочем месте рядом с телефоном остается дежурить один из сотрудников для обеспечения координации с клиентами и приемом заказов.

Правозащитное общество «Пенсионер» отстаивает нужды граждан предпенсионного и пенсионного возраста. К тому же сами работники общества — люди далеко не молодые, конфликт поколений им не чужд.

Компьютерная фирма «Сигма» образовалась не так давно, ее учредители — трое молодых людей, двое из которых еще продолжают учиться в университете, а один — в прошлом году его закончил. Ребята часто задерживаются допоздна, практически всю работу выполняют сами, не прочь покурить.

Дилерское представительство в целях обеспечения сбыта продукции размещает оборудование «Knauf» непосредственно в помещении приема посетителей, организуя таким образом небольшую выставку продукции. Потенциальные покупатели могут на месте ознакомиться с образцами изделий и при желании сделать заказ. В целом на организацию и размещение витрин требуется порядка 20 м² площади.

Ваша задача — наиболее оптимально распределить помещения между различными организациями с максимальным учетом их интересов (рис. 7.1).

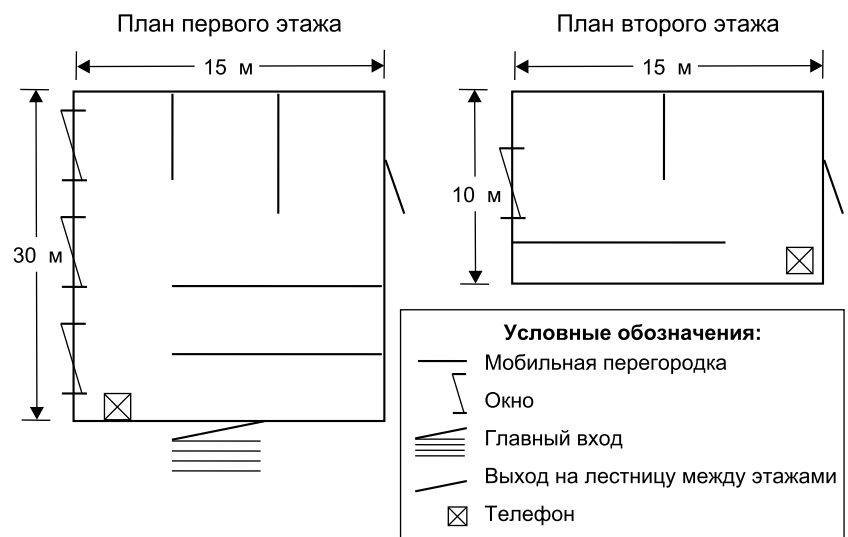


Рис. 7.1

7.4. Задачи

1. Вы располагаете суммой в 100000 руб. Банк дает 12% годовых. Акционерное общество выпустило 8 привилегированных акций по стоимости 2500 руб. каждая с доходом на акцию 10% годовых и 10 обыкновенных акций стоимостью 2000 руб. каждая. На дивиденды выделено 80000 руб. Куда лучше вложить деньги?

2. Цех может выпускать два вида продукции: шкафы и тумбы для телевизора. На каждый шкаф расходуется 3,5 м стандартных ДСП, 1 м листового стекла и 1 человеко-день трудозатрат; на тумбу — 1 м ДСП, 2 м стекла и 1 человеко-день трудозатрат.

Прибыль от продажи одного шкафа составляет 200 у.е., а одной тумбы — 100 у.е. Материальные и трудовые ресурсы ограничены: в цехе работают 150 рабочих; суточный расход ДСП и стекла не должен превышать 350 и 240 м соответственно.

Какое количество шкафов и тумб должен выпускать цех, чтобы сделать прибыль максимальной?

3. Товар с трех оптовых баз поступает в два супермаркета. Количество товара, поступающего с каждой базы в каждый супермаркет, показано на рис. 7.2. В табл. 7.1 приведена стоимость перевозки товара в у.е. по разным маршрутам. Как спланировать перевозки товара наиболее экономичным образом?

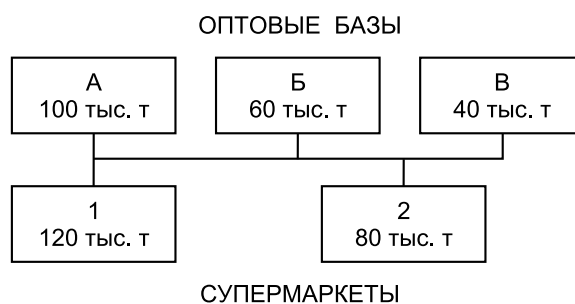


Рис. 7.2

Таблица 7.1

Товар	1-й маршрут	2-й маршрут
А	24	18
Б	15	27
В	12	9

4. В районе имеется 2 песчаных карьера, с которых песок вывозится на пятитонных грузовиках. Торговые предприятия – поставщики S_1 и S_2 , разрабатывающие карьеры, могут поставлять соответственно 100 и 200 грузовиков с песком в день.

В этом районе имеется 3 завода железобетонных конструкций – потребители песка D_1 , D_2 и D_3 , которым требуется соответственно 80, 90 и 130 грузовиков с песком в день. Стоимость перевозки песка одним грузовиком от карьера – поставщика S_i к заводу-потребителю D_j (в у.е.) приведены в табл. 7.2 параметров.

Таблица 7.2

i / D_i	D_1	D_2	D_3	Запасы
S_1	4	6	3	100
S_2	8	4	5	200
Заказы	80	90	130	

Составьте план перевозок, минимизирующий затраты.

5. Коммерческий банк выплачивает проценты по вкладам на следующих условиях:

- на срок не менее года — 15% годовых;
- не менее 6 месяцев — 13% годовых;
- не менее 3 месяцев — 12% годовых.

Вы располагаете суммой 100000 руб. на год. Какая форма вклада принесет наибольший годовой доход?

6. Вам предложили сделку. Вы кладете деньги в банк, где они каждый месяц удваиваются, за это вы платите банку ежемесячно 2400 руб., которые банк изымает из ваших денег после каждого их удвоения. Выгодна ли вам эта сделка?

7. Общая выручка предприятия за год — 250 тыс. руб. Норма прибыли — 25%, ссудный процент — 4% годовых. Решено выпус-

тить 100 привилегированных акций с годовым доходом 100 руб. на каждую. Определите сумму эмиссии и сколько можно выпустить обыкновенных акций при годовом доходе 500 руб. на каждую акцию?

8. Вам предлагают выбрать квартиру в строящемся доме на третьем либо на шестом этаже. При сравнении качества квартир возникает вопрос: во сколько раз путь по лестнице на шестой этаж длиннее, чем на третий (число ступенек между этажами одинаково).

9. Ваша фирма собирается приобрести ценный электронный прибор. Прибор может оказаться выпущенным одним из трех заводов, причем заранее неизвестно, каким именно. Обычно в продажу поступает 60% приборов с завода А, 30% — с завода С, 10% — с завода В. Соответственно вероятность того, что прибор проработает весь гарантийный срок без поломки, для различных заводов составляет: для завода А — 0,9, для завода С — 0,6, для завода В — 0,8. Какова вероятность того, что купленный фирмой прибор проработает весь гарантийный срок без поломки?

10. Торговый агент должен встретиться с иногородним клиентом и собирается лично вручить ему заказ на 6000 руб. Если агент поедет поездом, то потеряет день на работе, который принес бы ему 3000 руб. Полет самолетом позволит сохранить рабочий день, но если самолет не вылетит из-за тумана, то личная встреча с клиентом не состоится, но день на работе не будет потерян. В этом случае придется говорить с клиентом по телефону, что уменьшит сумму заказа на 1500 рублей. Вероятность тумана оценивается как 0,1 (по статистике, в это время года 1 день из 10 с туманом). Какое решение должен принять агент?

11. На промышленном предприятии готовятся к переходу на выпуск новых видов продукции — товаров народного потребления. При этом возможны четыре решения — P_1 , P_2 , P_3 и P_4 , каждому из которых соответствует определенный вид выпуска продукции или их сочетание. Результаты принятых решений существенно зависят от обстановки (степени обеспеченности производства материальными ресурсами), которая заранее точно неизвестна и может быть трех видов: O_1 , O_2 и O_3 . Каждому сочетанию решений P_i и обстановки O_j соответствует определенный выигрыш, помещаемый в клетки таблицы эффективности на пересе-

Таблица 7.5
(тыс. руб.)

Решение владельца груза	Катастрофа (вероятность 0,1)	Без катастрофы (вероятность 0,9)
Страховать груз	+ 100	– 5
Не страховать груз	– 95	+ 5

Полезность исходов определяется владельцем груза следующим образом: если груз застрахован, то в случае его утраты владелец получит страховую компенсацию в размере 100 тыс. руб., если же катастрофы не будет, он потеряет 5 тыс. руб., потраченных на страховой полис. Если груз не застрахован, в случае катастрофы теряется его стоимость – 95 тыс. руб. При благополучном исходе владелец может распорядиться суммой 5 тыс. руб., сэкономленной на страховом полисе.

Страховать или не страховать груз?

14. Вам предлагается инвестировать средства в два предприятия на выбор. При этом следует учитывать, что:

в первом случае допускается потеря вами 1 тыс. руб. с вероятностью 0,5;

во втором – потеря 2 тыс. руб. с вероятностью 0,3.

Какое решение сопряжено с меньшим риском?

15. Новый прибор, разрабатываемый на одном из предприятий, предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя – 50 руб. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя, если не будет предохранителя, – 150 руб. Стоит ли ставить предохранитель, ведь прекращения подачи электроэнергии может не произойти. Иными словами, стоит ли идти на риск?

16. Ваша фирма страхует автомобили граждан от угона на суммы по 5 тыс. руб. за один автомобиль. По статистике, вероятность угона автомобиля за год составляет 0,05%. Какова должна быть сумма годового страхового взноса, чтобы годовой доход фирмы от страхования составил 100 тыс. руб.? В год вы страхуете в среднем 100 автомобилей.

17. На прием к директору записалось несколько посетителей. Секретарь директора составила их список в алфавитном порядке, указав для каждого ориентировочную продолжительность приема. Фамилии обозначены в списке их заглавными буквами. На прием директора, как видно из табл. 7.6, отведено два часа, поэтому пришлось ограничиться всего шестью посетителями.

Является ли составленное расписание наилучшим?

Таблица 7.6

Номер по порядку	Фамилия (начальная буква)	Продолжительность приема, мин	Время ожидания, мин
1	Б	25	0
2	Д	15	25
3	Е	10	40
4	К	5	50
5	С	35	55
6	Т	30	90

18. Торговой фирме необходимо сделать заказ у предприятия-производителя на поставку одного из видов бытовых электроприборов. Годовая стоимость заказа равна 900 тыс. руб. Стоимость издержек изготовления партии товаров – 10 тыс. руб. Стоимость издержек хранения товара равна 20% (0,2). Стоимость одного электроприбора – 10 руб. Какова стоимость оптимальной партии товара и ее натуральный объем?

7.5. Тестовые задания

1. Количественные и качественные показатели (характеристики), отражающие условия функционирования системы, называются:

- а) проблема;
- б) критерий;
- в) ограничения;
- г) альтернатива.

2. Без чего невозможен выбор альтернатив:

- а) установления проблемы;
- б) критериев;

- в) целеполагания;
 - г) анализа отклонений от плана?
3. Что в значительной мере влияет на процесс принятия решений по сравнению с другими:
- а) неопределенность;
 - б) организационная структура управления;
 - в) стиль руководства;
 - г) вид организации;
 - д) все вышеперечисленное?
4. Что является центральным звеном в процессе деятельности менеджера:
- а) целеполагание;
 - б) организация работы;
 - в) принятие решений;
 - г) мотивация труда?
5. Какими методами принятия решений чаще всего пользуются менеджеры:
- а) формальными;
 - б) математическими;
 - в) экспертными;
 - г) логическими?
6. Что первично в процессе принятия решения:
- а) формулирование проблемы;
 - б) определение цели;
 - в) структуризация проблемы;
 - г) определение фактического состояния?
7. При использовании какого метода принятия решения можно использовать стоимостные показатели:
- а) дерево решений;
 - б) прогнозирование;
 - в) мозговая атака;
 - г) платежная матрица;
 - д) сетевая модель;
 - е) пункты а, г?
8. Какой метод принятия решений существенно отличается от других перечисленных:
- а) дерево решений;
 - б) ленточный график;

- в) сетевая модель;
- г) мозговая атака.

9. Какой метод принятия решений выберет менеджер, если у него имеется значительная статистика за прошлые годы по изучаемому объекту:

- а) дерево решений;
- б) мозговая атака;
- в) морфологический анализ;
- г) прогнозирование;
- д) сетевую модель;
- е) все вышеперечисленное?

10. Если менеджер использует математический аппарат для принятия решений, то какое это решение:

- а) интуитивное;
- б) логическое;
- в) незапрограммированное;
- г) рационалистическое;
- д) основанное на суждении?

11. С чего начинается любой процесс принятия решений:

- а) со структуризации проблемы;
- б) с изучения отклонения от плана;
- в) со сбора информации о фактическом состоянии объекта изучения;
- г) с выбора способов решения?

12. Управленческое решение – это:

- а) план действий, воплощаемый в реальность;
- б) главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей части;
- в) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов;
- г) воздействие на управляемую систему;
- д) действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.

13. Критериями оптимальности принимаемого управленческого решения могут быть:

- а) только качественные показатели;
- б) только количественные показатели;

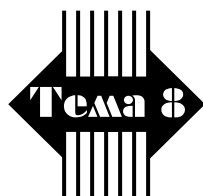
- в) только показатели рентабельности;
- г) как количественные, так и качественные показатели.

14. Обоснованность как требование к управленческому решению означает, что оно должно быть:

- а) непротиворечивым по отношению к другим решениям;
- б) принято на основе достоверной информации о состоянии объекта управления с учетом тенденций его развития;
- в) исходящим от непосредственного руководителя;
- г) четко сформулированным и воспринимаемым однозначно.

15. Постановку задач при разработке управленческого решения в организации должны осуществлять:

- а) нижестоящие руководители;
- б) вышестоящий руководитель;
- в) все работники аппарата управления;
- г) специалисты подразделений организации.



Социально- психологические аспекты управления

8.1. Вопросы

1. Сопоставьте две основные точки зрения на социальную ответственность.
2. Каков смысл «железного закона» социальной ответственности?
3. Проведите различие между юридической и социальной ответственностью?
4. Опишите, как принципы этики относятся к известным вам действиям руководителей и рядовых работников?
5. Каким образом личные ценности влияют на поведение человека на рабочем месте?
6. Опишите способы, которыми организация может повысить показатели этичности поведения своих работников.
7. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы.
8. Что понимается под групповой совместимостью?
9. Как, по вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи?
10. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями?
11. Когда сплоченность группы вредит формальной организации?
12. Что понимается под групповыми нормами поведения, и как они могут быть взаимосвязаны с этикой организации в целом?
13. Почему люди вступают в группы и неформальные организации?
14. Какова роль совещаний в формировании коллективного мнения?
15. Назовите известные вам типы поведения в группах.
16. Что включает в себя понятие «психология управления»? Как это увязывается с социально-психологическими методами управления?

8.2. Сквозное практическое задание

1. Дайте характеристику одному из своих сотрудников с целью рекомендации его на более высокую должность, учитывая при этом личные качества характеризуемого, должность, на которую его рекомендуете, а также укажите его:

- фамилию, имя, отчество;
- образование, общий стаж работы, стаж работы по специальности и на данном предприятии;
- черты личности (уравновешенность, эмоциональность, темперамент, активность, энергичность и т.д.);
- отношение к людям (общительность, доброжелательность и т.д.);
- стиль личной работы (организованность, пунктуальность, собранность, деловитость и т.д.);
- отношение к труду (дисциплинированность, инициативность, ответственность и т.д.);
- отношение к организации труда (предпочитает индивидуальную или групповую деятельность);
- основные мотивации труда, что больше всего побуждает его к деятельности;
- отношение к новому, изменениям, переменам;
- особенности личности;
- отношение к общественной деятельности и участие в ней;
- состояние здоровья.

2. Сформулируйте основные этические нормы вашей организации и ее сотрудников.

3. Определите свое отношение и требования к внешнему виду сотрудников, их имиджу.

4. Определите, пользуясь одним из известных вам тестов, уровень сплоченности в вашем коллективе.

5. На какие должности вам придется нанимать людей? Когда это потребуется? Какими навыками они должны обладать? Какая подготовка им потребуется? Могут ли у вас работать совместители?

8.3. Ситуации

1. Вас недавно назначили руководить отделом из 10 человек. Однако имеются сведения о том, что не все хорошо в данном подразделении. Выпуск продукции не такой высокий, как, по

вашему мнению, он мог бы быть. Хотя регулярно ведется сверхурочная работа, существует значительная задолженность по выпуску продукции, а плановые задания не выполняются. Число прогулов в этом отделе выше, чем в любом другом. Одни и те же люди регулярно отсутствуют на работе по неуважительным причинам или вовсе без причин. Люди часто ссорятся при решении даже обычных вопросов, а недостаточная согласованность совместных действий снижает эффективность работы. В коллективе нет заинтересованности в результатах труда.

Какие действия вы планируете предпринять? Как вы узнаете, что дела стали улучшаться?

2. Существует система критериев для объективной оценки качеств менеджера. Они сгруппированы в семь категорий.

А. Общие качества:

- а) чувство личной ответственности за порученное дело;
- б) честность, добросовестность;
- в) чуткое и внимательное отношение к людям;
- г) способность поддерживать все передовое;
- д) принципиальность;
- е) умение прислушаться к критике, быть самокритичным;
- ж) общественная деятельность.

Б. Дисциплина и отношение к труду:

- а) трудолюбие;
- б) дисциплинированность.

В. Уровень знаний:

- а) образование;
- б) компетентность;
- в) эрудиция.

Г. Организаторские способности:

- а) предприимчивость;
- б) деловитость;
- в) умение работать с подчиненными;
- г) умение коротко и ясно излагать мысли о деле;
- д) умение писать деловые письма, приказы, распоряжения;
- е) умение создать сплоченный коллектив;
- ж) целеустремленность.

Д. Обеспечение эффективности системы управления:

- а) умение своевременно принимать решения;
- б) способность обеспечить контроль за исполнением решения;
- в) умение быстро ориентироваться в сложной обстановке;

- г) умение улаживать конфликтные ситуации;
- д) умение работать с менеджерами и руководителями различных рангов и разных предприятий.

Е. Черты характера:

- а) уравновешенность;
- б) настойчивость;
- в) общительность;
- г) порядочность;
- д) обаяние;
- е) скромность.

Ж. Прочие качества:

- а) здоровье;
- б) стаж работы;
- в) возраст;
- г) семейное положение;
- д) внешний вид.

Проанализируйте и определите необходимые и достаточные качества менеджера.

3. Кроме законов и методов будущему руководителю нужно знать приемы управления. Приемы используются во всем, в том числе в одежде. Вот, к примеру, какие рекомендации к одежде руководителя даны в одном из западных справочников:

«У мужчин одежда может быть любого цвета, но должен преобладать черный как намек на то, что вы готовы участвовать в похоронах любого предложения. Рисунок предпочтительнее в клеточку, галстук успокаивающих тонов.

Одежда для женщин может быть двух видов — отвлекающая и неприступная. В первом случае это платья ярких цветов с большим декольте спереди, сзади и с боков, ткань просвечивающаяся, а белье кружевное и в минимальном количестве. При отвлекающей одежде посетитель забывает, зачем он пришел. Во втором случае рекомендуется строгий костюм, никаких декольте, мини, цвета преобладают суровые, вызывающие у посетителя неосознанное желание немедленно уйти».

Какие требования к одежде сотрудников вы возьмете за основу в своей фирме?

4. Трудно дать советы на все случаи жизни, вот некоторые из них по манере поведения из правил этикета:

«Двигайтесь плавно, не делайте резких движений, не машите руками — этим вы внушите всем свое кредо: спешить некуда и

незачем. Поворачивать голову следует не шеей, а туловищем — это придаст вашей фигуре монументальность и незыблемость. За столом сидите прямо и смотрите в сторону посетителя, но не ему в глаза, так, будто он прозрачен. Особенно положительно действует это на хорошеньких женщин».

Выберите те советы, которые ближе всего вам по духу. Предложите коллегам свои, проверенные опытом, советы по манере поведения.

5. К профессиональной этике относятся и приемы речи, которые могут быть описаны следующим образом:

«Своему лексикону нужно уделять особое внимание. Никаких вульгаризмов, модных словечек, упрощений. Стиль речи должен быть суров и строг. Избегайте интонаций, дикции ни к чему быть четкой — всегда должно быть место догадке. При диалоге, чтобы сбить с мысли, перебивайте собеседника только культурными и негромкими фразами».

Потренируйтесь говорить сурово, строго, без интонаций. Длительные и правильные тренировки помогут вам выработать свой стиль речи. Каковы его основные принципы?

6. По предложенным ниже характеристикам определите тип руководителя, специалиста. На какой участок его лучше на править?

Вариант А:

- обладает большим опытом работы и практическими знаниями;
- хорошо ориентируется в вопросах бизнеса;
- разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в технической документации;
- хорошо знает парк имеющегося на предприятии оборудования;
- хорошо знаком с организацией и планированием производства.

Вариант Б:

- имеет представление об учете и отчетности на своем участке работы, знает, откуда можно получить необходимую справку;
- знает основные вопросы финансирования и кредитования;
- имеет необходимые экономические знания;
- имеет представление о проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации;

не умеет реально оценивать возможные последствия различных нормативных актов и управленческих решений, не может просчитывать их на несколько шагов вперед.

Вариант В:

в целом справляется с планированием работы;
нерешителен, иногда не может своевременно принять необходимые решения;
обладает хорошими навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы;
достаточно разумно действует при производственном сбое;
не умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

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

— Но переговоры ведет обаятельный молодой человек (если вы студентка) или симпатичная молодая сотрудница (если вы — студент) и, несмотря на сложность официальной ситуации, вы чувствуете, что вас, как говорится, «понесло по волнам».

— Вы еще вчера обещали приятелям составить компанию игры в преферанс. Но первый день переговоров закончился не совсем удачно, и вам, скажем прямо, не до карт и развлечений. Как вы поступите?

— Предварительные переговоры закончились. Можно немного расслабиться. Вы думаете только о теплой ванне, отдыхе. Но ваш партнер по переговорам приглашает вас провести вечер вместе. О чем вы подумаете в первую минуту?

— Все хорошее рано или поздно кончается. Поужинав в кафе после чудной театральной постановки, вы выходите на улицу, уже довольно поздно, и вдруг неожиданно следует предложение продолжить знакомство. Как быть?

— Впереди последний тур переговоров. Вам уже нечего терять. Но там снова будет он (она). Покажете ли вы окружающим, что знакомство с ним (с ней) не ограничивается только деловыми беседами?

8. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, выданного вами. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Найдите наиболее приемлемый ход в этой ситуации.

9. Вы получили одновременно два срочных задания — от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Как вы поступите?

10. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир не знает виновника, однако выявить и наказать его надо. Как вы поступите на месте бригадира?

11. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не случится. Как вы поступите?

12. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы постройте свои отношения с этим работником в дальнейшем?

13. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поступите?

14. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 20 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете и постройте свою беседу с ним?

15. Вы руководитель фирмы уже второй год. Молодой сотрудник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

«Почему на четыре?» — спрашиваете вы.

«А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре», — невозмутимо отвечает сотрудник и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению. Однако сотрудник выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

16. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших сотрудников в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил серьезную травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Ответьте ему и опишите ваши дальнейшие действия.

17. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите?

18. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном заводе, придя на эту должность со смежного предприятия. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

8.4. Тестовые задания

1. Среди нижеприведенных выявите те факторы, которые влияют на эффективность работы группы:

- а) сплоченность;
- б) состав;
- в) руководство;
- г) методы принятия решений;
- д) процессы.

2. Профессиональная... — это совокупность определенных обязанностей и норм поведения, поддерживающих моральный престиж профессиональных групп в обществе (введите ответ).

3. Исследования неформальных групп начал проводить:

- а) Г.Эмерсон;
- б) Э. Мейо;
- в) А. Файоль;
- г) Ф.Тейлор.

4. Группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими, — это:

- а) группа единомышленников;
- б) высокосплоченная группа;
- в) группа по интересам;
- г) юридическое лицо.

5. Тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушать гармонию группы, — это:

- а) групповая сплоченность;
- б) психологический дисбаланс личности;
- в) групповое единомышление;
- г) групповая работа.

6. По М. Белбину, такие характеристики роли члена команды, как старательность, добросовестность, способность искать ошибки и упущения, контролировать сроки выполнения поручений, присущи:

- а) генератору;
- б) математику;
- в) финишеру;
- г) искателю.

7. Укажите соответствие видов эффективности их источникам:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| а) групповая эффективность; | 1) способности; |
| б) организационная эффективность. | 2) выбор стратегии; |
| | 3) роли. |

8. Неформальные группы возникают:

- а) при создании новой структуры;
- б) спонтанно;
- в) в результате реорганизации;
- г) по воле руководителя.

9. По М. Белбину, такие характеристики роли члена команды, как мягкость, восприимчивость, дипломатичность, умение слушать, предотвращать трения членов команды, чувствительность по отношению к индивидам и к ситуациям, присущи:

- а) генератору;
- б) искателю;

- в) финишеру;
- г) командному «игроку».

10. Представьте в нужной последовательности указанные ниже этапы формирования групп по Б. Такману и Н. Джинсену:

- А. расформирование;
- Б. формирование;
- В. нормирование;
- Г. выполнение работы;
- Д. смятение.

- а) Б–В–Г–Д–А;
- б) Б–Г–В–Д–А;
- в) Б–Д–В–Г–А;
- г) В–Б–Г–Д–А.

11. Причинами вступления в неформальные группы являются:

- а) взаимопомощь;
- б) тесное общение;
- в) политика индивидуальной работы;
- г) личностные ориентации;
- д) заинтересованность.

12. Работников одного уровня, но из разных отделов включает в себя:

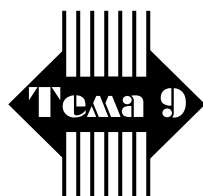
- а) вертикальная группа;
- б) комитет;
- в) горизонтальная группа;
- г) проектная группа.

13. Факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткий срок, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами отражает эффективность управления:

- а) психологическую;
- б) социальную;
- в) политическую;
- г) этическую.

14. Термин «партнерство» в теории менеджмента обозначает:

- а) что партнер разделяет вашу точку зрения на данный вопрос и поддерживает ее в различных ситуациях;



Лидерство. Власть

9.1. Вопросы

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой руководство, власть, влияние и лидерство?
3. Дайте определение власти.
4. Дайте краткое описание основных типов власти.
5. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
6. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
7. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителем и подчиненными.
8. В чем суть трех основных подходов к изучению проблемы лидерства?
9. Определите автократичный, демократичный, либеральный стили руководства.
10. В чем отличие стилей руководителя, ориентированного на работу, и руководителя, ориентированного на человека?
11. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
12. Что включает в себя управленческая решетка?
13. Опишите существующие ситуационные модели лидерства.

9.2. Сквозное практическое задание

1. Протестируйте каждого из своих руководящих сотрудников, определив стиль руководства.
2. Какому типу власти отдается предпочтение в вашей организации и почему?
3. Какими качествами должен обладать первый руководитель? Насколько соответствует этим качествам первоначально избранный руководитель?

113

9.3. Ситуации

1. Второе число месяца. Главный бухгалтер приносит вам на подпись отчет о выпуске продукции, из которого следует, что план выполнен на 99,45%. Ваши действия?

2. Цех выполнил план по выпуску продукции за истекший месяц на 96,5%, а нарастающим итогом с начала года — на 100,3%. У вас на столе документы на премирование рабочих и служащих цеха за прошедший месяц. Ваше решение?

3. На одном из производственных участков вашего предприятия превышены санитарные нормы содержания токсического вещества в воздухе, что обусловлено технологией производства. Рабочие неоднократно жаловались в различные инстанции на невозможность работы в таких условиях. Санэпидстанция выдала предписание закрыть участок. Однако он выпускает уникальную продукцию, которую нельзя передать другим предприятиям. Ваши действия?

4. Чтобы улучшить показатели, были скрыты три случая производственного травматизма средней тяжести. Вам стало известно об этом. Как вы отнесетесь к этому?

5. В воскресенье физкультурный комитет организует кросс для студентов предприятия и пригласил вас принять участие. В качестве кого вы будете участвовать в этом мероприятии?

6. На собрании вас, как руководителя, критиковали за недостатки в работе. Критика была резкой и справедливой. Однако большая часть критики непосредственно к вам не относилась. Как вы будете вести себя в подобной ситуации?

7. Мы на своем космолете прилетели на Луну. Ушли на 300 км от своего космолета, и теперь нам надо возвращаться обратно. Причем первые 150 км надо идти в тени (в абсолютной темноте), а последующие 150 км — на стороне Луны, освещенной Солнцем. Все в скафандрах, с автономным обеспечением. Несете с собой груз. Надо за трое суток попасть на свой корабль, иначе он без вас улетит. Для ускорения движения надо выбрасывать грузы по мере их предпочтительности, надобности и использования. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выб-

расыпания грузов по мере вашего движения к космолету из следующего перечня предметов:

- а) спички;
- б) 100 м нейлонового каната;
- в) переносной обогреватель;
- г) консервы;
- д) карта звездного неба;
- е) купол парашюта для носилок;
- ж) два кислородных баллона по 50 кг;
- з) сигнальная ракета;
- и) магнитный компас;
- к) 20 л воды;
- л) спасательный пояс;
- м) ящик молочного порошка;
- н) медицинская сумка;
- о) радиомаяк и приемник, работающий на солнечной батарее.

8. На основе представленных характеристик сформируйте образы предпринимателя, менеджера, специалиста, имея все-таки в виду, что человек не может обладать только одними положительными качествами.

Инициатива:

- ищет дополнительные задания;
- находчив при выполнении задания, смекалист;
- выполняет необходимый объем работ без указаний руководства;
- безынициативный, ждет указаний.

Отношение к другим:

- позитивное, дружелюбное отношение к людям;
- приятный в общении, вежливый;
- иногда с ним трудно работать;
- сварливый и некоммуникабельный.

Лидерство:

- сильный, внушает уверенность и доверие;
- умело отдает эффективные приказы и распоряжения;
- ведущий;
- ведомый.

Ответственность:

- проявляет ответственность при выполнении поручений;
- соглашается с поручениями, хотя и не без возражений;

- неохотно соглашается с поручениями;
- уклоняется от любых поручений.

Организаторские способности:

- харизматичный, может убеждать людей;
- хороший организатор;
- средний организатор;
- плохой организатор.

Решительность:

- быстро и точно выполняет обязанности;
- основательный, осторожный, осмотрительный;
- быстрый, но часто делает ошибки;
- сомневающийся, боязливый.

Упорство:

- целеустремленный, его нелегко запугать трудностями;
- настойчивый, работающий в системе;
- средний уровень упорства и решимости;
- вялый и безынициативный.

9. Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

Первый кандидат стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

10. Вам предлагается выбрать себе заместителя из кандидатов, которые отличаются следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальством.

Первый кандидат сразу соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Второй претендент может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контактах.

Четвертый кандидат очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Выберите себе заместителя.

11. Вспомните ситуационную теорию лидерства П. Герси и К. Бланчарда. В каждой из представленных ситуаций определите:

- а) какие действия руководителя указывали на директивное / поддерживающее поведение;
- б) каков уровень директивного / поддерживающего поведения;
- в) каков стиль руководства руководителя (S1 – S2 – S3 – S4)?

Ситуация 1. Иван Сергеев, руководитель отдела реабилитации инвалидов.

Он руководит группой консультантов по реабилитации, которые работают с инвалидами и помогают им пройти профессиональное обучение и найти подходящую работу. Также Иван курирует студентов-психологов, которые направляются к нему для прохождения практики. На следующей неделе ожидается прибытие нового практиканта. Иван хочет, чтобы новым практикантом занялся Анатолий Некозырев, один из консультантов его отдела. Он уверен, что Анатолий обладает всеми необходимыми навыками, но предвидит некоторое сопротивление с его стороны.

Иван встретился с Анатолием и сказал ему, что хотел бы, чтобы он попробовал взять шефство над новым практикантом. Анатолий высказал опасения в связи с такой ответственностью. Он сказал также, что есть и другие, более опытные коллеги, которые могли бы лучше справиться с этой работой. Иван заверил Анатолия, что он выбрал именно его, потому что его про-

фессиональные умения могут послужить хорошим образцом для практиканта. Иван предложил Анатолию в любое время обращаться к нему за советом.

Ситуация 2. Сергей Кузнецов, начальник механического цеха.

Сергей Кузнецов работает на большом заводе. Несколько месяцев назад в его цехе установили автоматическую линию для более качественного и быстрого изготовления деталей. Однако производительность труда в цехе не выросла. Вместо этого возросло количество отклонений от допусков и брака, а темп производства снизился.

Проблема в том, что рабочие негативно относятся к установке линии и неправильно ею пользуются. Сергей знает, что рабочие боятся, что с введением новой линии дисциплина будет ужесточена, а число рабочих мест сократится. Сергей два раза встречался с начальником бригады Вадимом Рысиным. Он считает, что Вадим недостаточно строг с рабочими.

Сергей поручил Вадиму собрать рабочих во второй половине дня и довести до их сведения, что руководство больше не может мириться с таким положением дел. Необходимо снизить брак на 50% уже в течение следующей недели. Наконец, он поручил Вадиму напомнить рабочим о том, что для того, чтобы остаться конкурентоспособным, завод должен повысить производительность труда, а если будут правильно эксплуатировать линию, это как раз обеспечит стабильность рабочих мест.

9.4. Тестовые задания

1. Какое определение соответствует понятию «власть»:

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- в) возможность влиять на поведение других лиц.

2. Верно ли, что теория МакГрегора (*X* и *Y*) формирует лишь два взгляда на управление — авторитарный и демократический:

- а) да;
- б) нет.

3. Можно ли определить стиль руководства как манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации:

- а) да;
- б) нет.

4. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, следует:

- а) иметь систему жесткого контроля;
- б) располагать определенными ресурсами.

5. Можно ли иметь власть, не имея полномочий:

- а) да;
- б) нет.

6. Можно ли сказать, что харизматический лидер — это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности — мудрости, героизме, «святости»:

- а) да;
- б) нет.

7. Лидерство — это процесс:

- а) организации;
- б) управления;
- в) планирования;
- г) контроля.

8. Согласно Р. Лайкерту консультативно-демократический стиль руководства предполагает:

- а) принятие важных решений «наверху» и делегирование принятия большинства конкретных решений подчиненным;
- б) дружеские и доверительные отношения между руководством и подчиненными;
- в) принятие важных решений руководителем без участия подчиненных;
- г) групповое принятие решений.

9. Укажите виды работы, которые менеджер может делегировать подчиненным и которые не подлежат делегированию:

- а) специализированная деятельность;
- б) стратегические решения.

10. Модель руководства П. Герси и К. Бланчарда предполагает зрелость:

- а) лидера;
- б) потребителей;
- в) персонала;
- г) руководства.

11. Представители поведенческого подхода к лидерству считают, что эффективность руководителя зависит от:

- а) характера конкретной ситуации;
- б) его личных качеств;
- в) манеры поведения;
- г) внешней среды.

12. Согласно управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона самым отличительным стилем руководства является стиль руководства под номером:

- а) 1.1;
- б) 9.9;
- в) 5.5;
- г) 1.9;
- д) 9.1.

13. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами. Следует также:

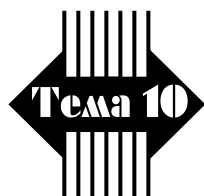
- а) улучшать морально-психологический климат в коллективе;
- б) хорошо знать потребности подчиненных;
- в) иметь дополнительные источники информации в коллективе;
- г) иметь систему жесткого контроля.

14. Атрибутом авторитарного стиля управления является:

- а) децентрализация полномочий;
- б) преобладание неформальных коммуникаций;
- в) инициативность;
- г) директивность.

15. В случае возникновения у сотрудников организации трудностей в процессе реализации поставленных задач руководитель должен использовать такой метод работы, как:

- а) беседа;
- б) организационный контроль;
- в) организационный инструктаж;
- г) организационное распорядительство.



Управление конфликтами и изменениями

10.1. Вопросы

1. Назовите типы конфликтов.
2. Каковы причины конфликтов, которые вам известны?
3. Назовите функциональные последствия конфликтов.
4. Опишите структурные методы разрешения конфликтов.
5. Опишите пять основных стилей разрешения конфликтов.
6. Сравните некоторые методы и концепции управления переменами.
7. Опишите способы устранения сопротивления переменам.
8. Что может явиться причинами стресса?
9. Каковы последствия стресса для человека?
10. Являются ли конфликты закономерными явлениями в контактах людей?
11. Что может спровоцировать конфликт в бизнесе?
12. Каковы побудительные силы конфликта?
13. Назовите несколько типичных мотивов, провоцирующих конфликты с определенной целью.
14. Определите тактику управления конфликтами.
15. Какими эстетическими нормами следует руководствоваться при разрешении конфликтов, возникающих на личной или деловой основе в сфере бизнеса?
16. В чем состоит концепция завершения разногласий в переговорном процессе?
17. Почему переговоры считаются путем к успеху в разрешении конфликтных ситуаций?
18. Назовите известные вам варианты поведения в конфликтных ситуациях.
19. Какие факторы могут влиять на выбор стиля поведения в конфликтных ситуациях?

121

10.2. Сквозное практическое задание

1. Определите, каким видам конфликтов может быть подвержена ваша организация, основываясь на данных о сплоченности, стиле руководства и виде власти.

2. Опишите возможные причины конфликтов и какими методами вы будете ими управлять?

3. Имитируйте один из подобных конфликтов и найдите пути его разрешения.

10.3. Ситуации

1. Вас беспокоит отношение к работе Михаила Д., служащего вашего отдела. Со времени вашего назначения начальником отдела несколько месяцев тому назад вы сумели установить хорошие контакты и отношения со всеми членами вашей команды. Вы добились улучшений результатов работы за счет обсуждения и согласования новых идей, установления четких краткосрочных целей для всех служащих и предоставления им обратной связи. С Михаилом этого не получилось. Он неисполнителен, нарушает сроки выполнения работы, опаздывает или уходит раньше. Кажется, ему доставляет удовольствие препятствовать осуществлению ваших планов. Безусловно, он может работать хорошо. Он является почетным казначеем двух местных обществ, в которых его очень хвалят. Он успешно руководит футбольной командой и пользуется популярностью у своих коллег.

Что вы будете делать? Если ваши предполагаемые действия не будут успешными, какой будет следующий ваш шаг?

2. После того как один из ваших подчиненных проработал у вас год, вы узнали, что у него серьезное заболевание, о котором он не поставил вас в известность при поступлении на работу. Он объяснил это так: «Я семь раз терял работу, потому что говорил правду. Если бы я сказал вам о своей болезни, вы бы не взяли меня на работу». Он не просто хороший, а первоклассный специалист. Пользуется уважением у своих коллег. Клиенты стремятся попасть к нему и лестно о нем отзываются. У него примерное поведение, а результаты в работе выдающиеся.

Как вы будете реагировать на эту ситуацию?

3. В небольшом районном центре была метеорологическая станция, где работало 11 сотрудниц. Их рабочие места находились в одной комнате. Коллектив был очень дружен. Они собирались вместе в дни рождения, в праздники. Все были полны взаимного доброжелательства, помогали друг другу. Однажды женщины решили, что они общаются недостаточно интенсивно и поставили рабочие столы в форме каре, сев лицом друг к другу. Через два-три месяца лаборатория раскололась на несколько враждующих группировок. Всеобщее дружелюбие исчезло, уступив место взаимному недовольству и даже возникающим время от времени ссорам.

Проанализируйте причины конфликтной ситуации, предложите способы разрешения конфликта и схему решения конфликта (органиграмму).

4. Бригада слесарей-лекальщиков всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили свободное время. Старшие относились к младшим работникам покровительственно, младшие к старшим — с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал, как говорится, своим.

Еще через месяца два положение изменилось. Акимову, как не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем уровне для бригады. Однако Акимов догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки, заработок его стал быстро расти и вскоре превысил заработок бригадира в полтора раза. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то он отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в

другую бригаду, но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят принимать его к себе. Акимов уволился с завода.

Проанализируйте ситуацию.

5. Начальник — вновь назначенный молодой руководитель отдела, подчиненный — пожилой, опытный работник отдела, до назначения нового начальника длительное время исполнявший обязанности руководителя отдела. Среди работников отдела пользуется уважением и авторитетом.

Подчиненный, исполняя обязанности руководителя отдела, психологически был настроен на эту должность. Назначение на эту должность другого он воспринял как личную обиду, а вновь назначенного начальника стал воспринимать как врага, с неприязнью и ревностью. Он стал проявлять пассивность в работе, уклоняться от дополнительных поручений, выполнять свою работу безынициативно, но качественно и в срок. Старался информировать вышестоящее руководство о просчетах и ошибках в работе отдела, связанных с руководством начальника. Выполняя обязанности заместителя начальника в его отсутствие, решением вопросов по отделу не занимался. По оценкам экспертов, работоспособность в отделе снизилась.

Проанализируйте конфликтную ситуацию, начиная от выяснения проблемы, которая лежит в основе конфликта, и кончая определением путей разрешения конфликта.

6. После смены руководителя одного из предприятий, выпускающего строительные материалы, новый руководитель реорганизовал структуру управления. Путем слияния некоторых отделов было уменьшено их общее количество, но функции их значительно расширены. Было сформировано и утверждено новое штатное расписание, в котором было предусмотрено несколько вакантных должностей. На них были приняты во все отделы специалисты, ранее работавшие с новым руководителем в организации, непосредственно не связанной с процессом производства и потому не имеющие опыта практической работы на производстве, но с хорошей теоретической базой.

Никому из «старых» специалистов не было предложено уволиться или занять другую должность, оклады им были сохранены, никаких недовольств по этому поводу не было. «Новым» специалистам руководитель дал задание провести анализ хозяйственной деятельности за предшествующий период с целью ее корректировки.

Такой анализ был сделан, но акцент «новые» специалисты сделали только на выявление ошибок и просчетов предыдущей деятельности, начисто вычеркнув все положительные стороны.

После доклада и последовавшей за ним разборки, где была дана неудовлетворительная оценка предыдущей деятельности, коллектив разделился на две группы — «новых» специалистов, к которым примкнуло несколько прежних работников, и «старых» специалистов. Результатом конфликта стало полное отсутствие взаимодействия отделов и, как результат, снижение оперативности в работе, а затем и производительности труда в целом по предприятию.

Что послужило поводом, а что — причиной конфликта? Предложите схему решения конфликта.

7. В районном комитете экономики работают три человека: председатель и два специалиста. Председатель заболел и взял больничный. Перед этим он пригласил специалиста и сообщил ему:

— Анна Ивановна, ввиду моей болезни я хочу назначить Вас исполняющей обязанности председателя комитета.

— Почему меня, а не Валентину Петровну? У меня своей работы хватает, я не согласна.

— Распоряжение уже подписано, приступайте к исполнению обязанностей председателя.

Анна Ивановна уходит, хлопая дверью.

Председатель комитета работает в данной должности второй год. Как руководителю, ему присущи требовательность, самоуверенность. По темпераменту он сангвиник, сильный, подвижный, с подчиненными уравновешен.

На одном из совещаний он в присутствии коллектива сделал замечание Анне Ивановне о том, что она некачественно подготовила проект решения к заседанию исполкома. На самом деле этот документ готовила Валентина Петровна, женщина вспыльчивая, не умеющая доводить дело до конца, отличающаяся бестактностью в поведении. Анна Ивановна — грамотный специалист со стажем работы более 15 лет. По характеру замкнутая, малообщительная, болезненно реагирует на замечания, обидчива. Интроверт.

Какая проблема лежит в основе конфликта?

Что послужило поводом, а что причиной конфликтной ситуации?

Определите основные пути разрешения конфликта.

Обоснуйте свои ответы.

8. Планово-распределительное бюро цеха состояло из четырех сотрудниц и начальника бюро. Контора временно размещалась по разным кабинетам, и поэтому начальник бюро Парыгин сидел отдельно от своих сотрудниц. Сотрудницы бюро образовали сплоченную группу. Внешне казалось, что ведущую роль в ней играла Осокина, женщина лет пятидесяти. Выделялась еще одна сотрудница — Уколова, тихая, спокойная, привыкшая брать на себя все хлопоты по бытовому обслуживанию группы: поливать цветы, готовить чай. Еще две сотрудницы — Сорокина и Панина — ничем не выделялись. Все в бюро шло хорошо, конфликтов не было. Парыгину чаще всего даже не приходилось давать индивидуальных заданий. Он, когда возникала необходимость, входил в комнату и объяснял, что надо сделать, первой попавшейся сотруднице. Сбоев не бывало. Но вот Осокина собралась уходить на пенсию. Ее торжественно проводили, и ничего не изменилось.

Однако Парыгин решил укрепить бюро и на вакантную ставку принял Редько, женщину лет тридцати пяти, имеющую среднее техническое образование и работавшую до этого в планово-распределительном бюро соседнего цеха. И вдруг качество работы бюро понизилось: не все задания выполнялись в срок, появились вопросы, ранее не возникавшие, хотя задания не отличались особой новизной. Парыгин почувствовал, что отношения сотрудниц стали напряженными.

Все выяснилось летом, когда вернулась из отпуска Сорокина. Парыгин понял, что «баталии» в группе разворачиваются между Сорокиной и Редько. Парыгин стал разбираться во взаимоотношениях, навестил ушедшую на пенсию Осокину и с удивлением обнаружил, что Осокина всегда ориентировалась на мнение Сорокиной как женщины спокойной, знающей и разумной. Парыгин установил, что на прежнем месте работы Редько была единственным сотрудником со средним специальным образованием и пользовалась непререкаемым авторитетом среди коллег. Парыгин добился перевода Редько на прежнее место, и обстановка в бюро нормализовалась.

9. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались в конфликте и поддержали именно его позицию. Выберите линию своего поведения и предусмотрите различные его варианты.

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

11. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что предпринять в первую очередь? Предусмотрите многовариантность своих действий.

10.4. Тестовые задания

1. К понятию конфликт более всего подходит определение:
 - а) любое несогласие сторон;
 - б) недоразумение;
 - в) столкновение, спор;
 - г) столкновение противоположно направленных тенденций, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов.
2. Функциональные конфликты ведут к:
 - а) снижению эффективности организации;
 - б) повышению эффективности организации;
 - в) снижению личной удовлетворенности;
 - г) сокращению группового сотрудничества;
 - д) все вышеперечисленное.
3. При какой структуре управления увеличивается возможность конфликтов:
 - а) линейной;
 - б) функциональной;
 - в) смешанной;
 - г) матричной?
4. Конфликт между руководителем и исполнителем — это конфликт:
 - а) внутриличностный;
 - б) между личностью и группой;
 - в) межгрупповой;
 - г) межличностный.

расыпания грузов по мере вашего движения к космолету из следующего перечня предметов:

- а) спички;
- б) 100 м нейлонового каната;
- в) переносной обогреватель;
- г) консервы;
- д) карта звездного неба;
- е) купол парашюта для носилок;
- ж) два кислородных баллона по 50 кг;
- з) сигнальная ракета;
- и) магнитный компас;
- к) 20 л воды;
- л) спасательный пояс;
- м) ящик молочного порошка;
- н) медицинская сумка;
- о) радиомаяк и приемник, работающий на солнечной батарее.

8. На основе представленных характеристик сформируйте образы предпринимателя, менеджера, специалиста, имея все-таки в виду, что человек не может обладать только одними положительными качествами.

Инициатива:

- ищет дополнительные задания;
- находчив при выполнении задания, смекалист;
- выполняет необходимый объем работ без указаний руководства;
- безынициативный, ждет указаний.

Отношение к другим:

- позитивное, дружелюбное отношение к людям;
- приятный в общении, вежливый;
- иногда с ним трудно работать;
- сварливый и некоммуникабельный.

Лидерство:

- сильный, внушает уверенность и доверие;
- умело отдает эффективные приказы и распоряжения;
- ведущий;
- ведомый.

Ответственность:

- проявляет ответственность при выполнении поручений;
- соглашается с поручениями, хотя и не без возражений;

- неохотно соглашается с поручениями;
- уклоняется от любых поручений.

Организаторские способности:

- харизматичный, может убеждать людей;
- хороший организатор;
- средний организатор;
- плохой организатор.

Решительность:

- быстро и точно выполняет обязанности;
- основательный, осторожный, осмотрительный;
- быстрый, но часто делает ошибки;
- сомневающийся, боязливый.

Упорство:

- целеустремленный, его нелегко запугать трудностями;
- настойчивый, работающий в системе;
- средний уровень упорства и решимости;
- вялый и безынициативный.

9. Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

Первый кандидат стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

10. Вам предлагается выбрать себе заместителя из кандидатов, которые отличаются следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальством.

Первый кандидат сразу соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Второй претендент может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контактах.

Четвертый кандидат очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Выберите себе заместителя.

11. Вспомните ситуационную теорию лидерства П. Герси и К. Бланчарда. В каждой из представленных ситуаций определите:

- а) какие действия руководителя указывали на директивное / поддерживающее поведение;
- б) каков уровень директивного / поддерживающего поведения;
- в) каков стиль руководства руководителя (S1 – S2 – S3 – S4)?

Ситуация 1. Иван Сергеев, руководитель отдела реабилитации инвалидов.

Он руководит группой консультантов по реабилитации, которые работают с инвалидами и помогают им пройти профессиональное обучение и найти подходящую работу. Также Иван курирует студентов-психологов, которые направляются к нему для прохождения практики. На следующей неделе ожидается прибытие нового практиканта. Иван хочет, чтобы новым практикантом занялся Анатолий Некозырев, один из консультантов его отдела. Он уверен, что Анатолий обладает всеми необходимыми навыками, но предвидит некоторое сопротивление с его стороны.

Иван встретился с Анатолием и сказал ему, что хотел бы, чтобы он попробовал взять шефство над новым практикантом. Анатолий высказал опасения в связи с такой ответственностью. Он сказал также, что есть и другие, более опытные коллеги, которые могли бы лучше справиться с этой работой. Иван заверил Анатолия, что он выбрал именно его, потому что его про-

фессиональные умения могут послужить хорошим образцом для практиканта. Иван предложил Анатолию в любое время обращаться к нему за советом.

Ситуация 2. Сергей Кузнецов, начальник механического цеха.

Сергей Кузнецов работает на большом заводе. Несколько месяцев назад в его цехе установили автоматическую линию для более качественного и быстрого изготовления деталей. Однако производительность труда в цехе не выросла. Вместо этого возросло количество отклонений от допусков и брака, а темп производства снизился.

Проблема в том, что рабочие негативно относятся к установке линии и неправильно ею пользуются. Сергей знает, что рабочие боятся, что с введением новой линии дисциплина будет ужесточена, а число рабочих мест сократится. Сергей два раза встречался с начальником бригады Вадимом Рысиным. Он считает, что Вадим недостаточно строг с рабочими.

Сергей поручил Вадиму собрать рабочих во второй половине дня и довести до их сведения, что руководство больше не может мириться с таким положением дел. Необходимо снизить брак на 50% уже в течение следующей недели. Наконец, он поручил Вадиму напомнить рабочим о том, что для того, чтобы остаться конкурентоспособным, завод должен повысить производительность труда, а если будут правильно эксплуатировать линию, это как раз обеспечит стабильность рабочих мест.

9.4. Тестовые задания

1. Какое определение соответствует понятию «власть»:

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- в) возможность влиять на поведение других лиц.

2. Верно ли, что теория МакГрегора (*X* и *Y*) формирует лишь два взгляда на управление — авторитарный и демократический:

- а) да;
- б) нет.

3. Можно ли определить стиль руководства как манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации:

- а) да;
- б) нет.

4. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, следует:

- а) иметь систему жесткого контроля;
- б) располагать определенными ресурсами.

5. Можно ли иметь власть, не имея полномочий:

- а) да;
- б) нет.

6. Можно ли сказать, что харизматический лидер — это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности — мудрости, героизме, «святости»:

- а) да;
- б) нет.

7. Лидерство — это процесс:

- а) организации;
- б) управления;
- в) планирования;
- г) контроля.

8. Согласно Р. Лайкерту консультативно-демократический стиль руководства предполагает:

- а) принятие важных решений «наверху» и делегирование принятия большинства конкретных решений подчиненным;
- б) дружеские и доверительные отношения между руководством и подчиненными;
- в) принятие важных решений руководителем без участия подчиненных;
- г) групповое принятие решений.

9. Укажите виды работы, которые менеджер может делегировать подчиненным и которые не подлежат делегированию:

- а) специализированная деятельность;
- б) стратегические решения.

10. Модель руководства П. Герси и К. Бланчарда предполагает зрелость:

- а) лидера;
- б) потребителей;
- в) персонала;
- г) руководства.

11. Представители поведенческого подхода к лидерству считают, что эффективность руководителя зависит от:

- а) характера конкретной ситуации;
- б) его личных качеств;
- в) манеры поведения;
- г) внешней среды.

12. Согласно управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона самым отличительным стилем руководства является стиль руководства под номером:

- а) 1.1;
- б) 9.9;
- в) 5.5;
- г) 1.9;
- д) 9.1.

13. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами. Следует также:

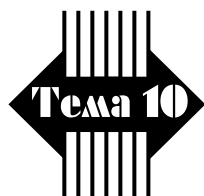
- а) улучшать морально-психологический климат в коллективе;
- б) хорошо знать потребности подчиненных;
- в) иметь дополнительные источники информации в коллективе;
- г) иметь систему жесткого контроля.

14. Атрибутом авторитарного стиля управления является:

- а) децентрализация полномочий;
- б) преобладание неформальных коммуникаций;
- в) инициативность;
- г) директивность.

15. В случае возникновения у сотрудников организации трудностей в процессе реализации поставленных задач руководитель должен использовать такой метод работы, как:

- а) беседа;
- б) организационный контроль;
- в) организационный инструктаж;
- г) организационное распорядительство.



Управление конфликтами и изменениями

10.1. Вопросы

1. Назовите типы конфликтов.
2. Каковы причины конфликтов, которые вам известны?
3. Назовите функциональные последствия конфликтов.
4. Опишите структурные методы разрешения конфликтов.
5. Опишите пять основных стилей разрешения конфликтов.
6. Сравните некоторые методы и концепции управления переменами.
7. Опишите способы устранения сопротивления переменам.
8. Что может явиться причинами стресса?
9. Каковы последствия стресса для человека?
10. Являются ли конфликты закономерными явлениями в контактах людей?
11. Что может спровоцировать конфликт в бизнесе?
12. Каковы побудительные силы конфликта?
13. Назовите несколько типичных мотивов, провоцирующих конфликты с определенной целью.
14. Определите тактику управления конфликтами.
15. Какими эстетическими нормами следует руководствоваться при разрешении конфликтов, возникающих на личной или деловой основе в сфере бизнеса?
16. В чем состоит концепция завершения разногласий в переговорном процессе?
17. Почему переговоры считаются путем к успеху в разрешении конфликтных ситуаций?
18. Назовите известные вам варианты поведения в конфликтных ситуациях.
19. Какие факторы могут влиять на выбор стиля поведения в конфликтных ситуациях?

121

10.2. Сквозное практическое задание

1. Определите, каким видам конфликтов может быть подвержена ваша организация, основываясь на данных о сплоченности, стиле руководства и виде власти.

2. Опишите возможные причины конфликтов и какими методами вы будете ими управлять?

3. Имитируйте один из подобных конфликтов и найдите пути его разрешения.

10.3. Ситуации

1. Вас беспокоит отношение к работе Михаила Д., служащего вашего отдела. Со времени вашего назначения начальником отдела несколько месяцев тому назад вы сумели установить хорошие контакты и отношения со всеми членами вашей команды. Вы добились улучшений результатов работы за счет обсуждения и согласования новых идей, установления четких краткосрочных целей для всех служащих и предоставления им обратной связи. С Михаилом этого не получилось. Он неисполнителен, нарушает сроки выполнения работы, опаздывает или уходит раньше. Кажется, ему доставляет удовольствие препятствовать осуществлению ваших планов. Безусловно, он может работать хорошо. Он является почетным казначеем двух местных обществ, в которых его очень хвалят. Он успешно руководит футбольной командой и пользуется популярностью у своих коллег.

Что вы будете делать? Если ваши предполагаемые действия не будут успешными, какой будет следующий ваш шаг?

2. После того как один из ваших подчиненных проработал у вас год, вы узнали, что у него серьезное заболевание, о котором он не поставил вас в известность при поступлении на работу. Он объяснил это так: «Я семь раз терял работу, потому что говорил правду. Если бы я сказал вам о своей болезни, вы бы не взяли меня на работу». Он не просто хороший, а первоклассный специалист. Пользуется уважением у своих коллег. Клиенты стремятся попасть к нему и лестно о нем отзываются. У него примерное поведение, а результаты в работе выдающиеся.

Как вы будете реагировать на эту ситуацию?

3. В небольшом районном центре была метеорологическая станция, где работало 11 сотрудниц. Их рабочие места находились в одной комнате. Коллектив был очень дружен. Они собирались вместе в дни рождения, в праздники. Все были полны взаимного доброжелательства, помогали друг другу. Однажды женщины решили, что они общаются недостаточно интенсивно и поставили рабочие столы в форме каре, сев лицом друг к другу. Через два-три месяца лаборатория раскололась на несколько враждующих группировок. Всеобщее дружелюбие исчезло, уступив место взаимному недовольству и даже возникающим время от времени ссорам.

Проанализируйте причины конфликтной ситуации, предложите способы разрешения конфликта и схему решения конфликта (органиграмму).

4. Бригада слесарей-лекальщиков всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили свободное время. Старшие относились к младшим работникам покровительственно, младшие к старшим — с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал, как говорится, своим.

Еще через месяца два положение изменилось. Акимову, как не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем уровне для бригады. Однако Акимов догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки, заработок его стал быстро расти и вскоре превысил заработок бригадира в полтора раза. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то он отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в

другую бригаду, но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят принимать его к себе. Акимов уволился с завода.

Проанализируйте ситуацию.

5. Начальник — вновь назначенный молодой руководитель отдела, подчиненный — пожилой, опытный работник отдела, до назначения нового начальника длительное время исполнявший обязанности руководителя отдела. Среди работников отдела пользуется уважением и авторитетом.

Подчиненный, исполняя обязанности руководителя отдела, психологически был настроен на эту должность. Назначение на эту должность другого он воспринял как личную обиду, а вновь назначенного начальника стал воспринимать как врага, с неприязнью и ревностью. Он стал проявлять пассивность в работе, уклоняться от дополнительных поручений, выполнять свою работу безынициативно, но качественно и в срок. Старался информировать вышестоящее руководство о просчетах и ошибках в работе отдела, связанных с руководством начальника. Выполняя обязанности заместителя начальника в его отсутствие, решением вопросов по отделу не занимался. По оценкам экспертов, работоспособность в отделе снизилась.

Проанализируйте конфликтную ситуацию, начиная от выяснения проблемы, которая лежит в основе конфликта, и кончая определением путей разрешения конфликта.

6. После смены руководителя одного из предприятий, выпускающего строительные материалы, новый руководитель реорганизовал структуру управления. Путем слияния некоторых отделов было уменьшено их общее количество, но функции их значительно расширены. Было сформировано и утверждено новое штатное расписание, в котором было предусмотрено несколько вакантных должностей. На них были приняты во все отделы специалисты, ранее работавшие с новым руководителем в организации, непосредственно не связанной с процессом производства и потому не имеющие опыта практической работы на производстве, но с хорошей теоретической базой.

Никому из «старых» специалистов не было предложено уволиться или занять другую должность, оклады им были сохранены, никаких недовольств по этому поводу не было. «Новым» специалистам руководитель дал задание провести анализ хозяйственной деятельности за предшествующий период с целью ее корректировки.

Такой анализ был сделан, но акцент «новые» специалисты сделали только на выявление ошибок и просчетов предыдущей деятельности, начисто вычеркнув все положительные стороны.

После доклада и последовавшей за ним разборки, где была дана неудовлетворительная оценка предыдущей деятельности, коллектив разделился на две группы — «новых» специалистов, к которым примкнуло несколько прежних работников, и «старых» специалистов. Результатом конфликта стало полное отсутствие взаимодействия отделов и, как результат, снижение оперативности в работе, а затем и производительности труда в целом по предприятию.

Что послужило поводом, а что — причиной конфликта? Предложите схему решения конфликта.

7. В районном комитете экономики работают три человека: председатель и два специалиста. Председатель заболел и взял больничный. Перед этим он пригласил специалиста и сообщил ему:

— Анна Ивановна, ввиду моей болезни я хочу назначить Вас исполняющей обязанности председателя комитета.

— Почему меня, а не Валентину Петровну? У меня своей работы хватает, я не согласна.

— Распоряжение уже подписано, приступайте к исполнению обязанностей председателя.

Анна Ивановна уходит, хлопая дверью.

Председатель комитета работает в данной должности второй год. Как руководителю, ему присущи требовательность, самоуверенность. По темпераменту он сангвиник, сильный, подвижный, с подчиненными уравновешен.

На одном из совещаний он в присутствии коллектива сделал замечание Анне Ивановне о том, что она некачественно подготовила проект решения к заседанию исполкома. На самом деле этот документ готовила Валентина Петровна, женщина вспыльчивая, не умеющая доводить дело до конца, отличающаяся бестактностью в поведении. Анна Ивановна — грамотный специалист со стажем работы более 15 лет. По характеру замкнутая, малообщительная, болезненно реагирует на замечания, обидчива. Интроверт.

Какая проблема лежит в основе конфликта?

Что послужило поводом, а что причиной конфликтной ситуации?

Определите основные пути разрешения конфликта.

Обоснуйте свои ответы.

8. Планово-распределительное бюро цеха состояло из четырех сотрудниц и начальника бюро. Контора временно размещалась по разным кабинетам, и поэтому начальник бюро Парыгин сидел отдельно от своих сотрудниц. Сотрудницы бюро образовали сплоченную группу. Внешне казалось, что ведущую роль в ней играла Осокина, женщина лет пятидесяти. Выделялась еще одна сотрудница — Уколова, тихая, спокойная, привыкшая брать на себя все хлопоты по бытовому обслуживанию группы: поливать цветы, готовить чай. Еще две сотрудницы — Сорокина и Панина — ничем не выделялись. Все в бюро шло хорошо, конфликтов не было. Парыгину чаще всего даже не приходилось давать индивидуальных заданий. Он, когда возникала необходимость, входил в комнату и объяснял, что надо сделать, первой попавшейся сотруднице. Сбоев не бывало. Но вот Осокина собралась уходить на пенсию. Ее торжественно проводили, и ничего не изменилось.

Однако Парыгин решил укрепить бюро и на вакантную ставку принял Редько, женщину лет тридцати пяти, имеющую среднее техническое образование и работавшую до этого в планово-распределительном бюро соседнего цеха. И вдруг качество работы бюро понизилось: не все задания выполнялись в срок, появились вопросы, ранее не возникавшие, хотя задания не отличались особой новизной. Парыгин почувствовал, что отношения сотрудниц стали напряженными.

Все выяснилось летом, когда вернулась из отпуска Сорокина. Парыгин понял, что «баталии» в группе разворачиваются между Сорокиной и Редько. Парыгин стал разбираться во взаимоотношениях, навестил ушедшую на пенсию Осокину и с удивлением обнаружил, что Осокина всегда ориентировалась на мнение Сорокиной как женщины спокойной, знающей и разумной. Парыгин установил, что на прежнем месте работы Редько была единственным сотрудником со средним специальным образованием и пользовалась непререкаемым авторитетом среди коллег. Парыгин добился перевода Редько на прежнее место, и обстановка в бюро нормализовалась.

9. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались в конфликте и поддержали именно его позицию. Выберите линию своего поведения и предусмотрите различные его варианты.

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

11. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что предпринять в первую очередь? Предусмотрите многовариантность своих действий.

10.4. Тестовые задания

1. К понятию конфликт более всего подходит определение:
 - а) любое несогласие сторон;
 - б) недоразумение;
 - в) столкновение, спор;
 - г) столкновение противоположно направленных тенденций, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов.
2. Функциональные конфликты ведут к:
 - а) снижению эффективности организации;
 - б) повышению эффективности организации;
 - в) снижению личной удовлетворенности;
 - г) сокращению группового сотрудничества;
 - д) все вышеперечисленное.
3. При какой структуре управления увеличивается возможность конфликтов:
 - а) линейной;
 - б) функциональной;
 - в) смешанной;
 - г) матричной?
4. Конфликт между руководителем и исполнителем — это конфликт:
 - а) внутриличностный;
 - б) между личностью и группой;
 - в) межгрупповой;
 - г) межличностный.

5. Если к исполнителю одновременно проявили противоречивые требования линейный и функциональный руководители, то это конфликт:

- а) внутриличностный;
- б) между личностью и группой;
- в) межгрупповой;
- г) межличностный.

6. Дисфункциональный конфликт ведет к:

- а) повышению эффективности организации;
- б) повышению группового сотрудничества;
- в) снижению эффективности организации;
- г) повышению личной удовлетворенности.

7. Что в организации чаще всего является причиной конфликта:

- а) различие в ценностях;
- б) ресурсы;
- в) нечеткая информация;
- г) плохая информация?

8. Что не относится к распространенным методам разрешения конфликтов:

- а) разъяснение требований к работе;
- б) система вознаграждений;
- в) уклонение;
- г) перевод на другую работу?

9. Какие методы управления конфликтами относятся к межличностным:

- а) уклонение;
- б) разъяснение требований к работе;
- в) система вознаграждений;
- г) все вышеперечисленное?

10. Отсутствие согласия между двумя и более сторонами — это:

- а) делегирование;
- б) конфликт;
- в) стресс;
- г) департаментизация;
- д) харизма.

11. Противостоящие друг другу стороны в конфликтной ситуации — это (введите ответ).

12. Что нельзя отнести к структурным методам управления конфликтами:

- а) разъяснение требований к работе;
- б) уклонение;
- в) компромисс;
- г) сглаживание;
- д) принуждение;
- е) пункты б, в, г, д?

13. Что такое стресс:

- а) разные точки зрения у двух людей;
- б) этап, предшествующий конфликту;
- в) психологическое или физическое напряжение;
- г) снижение удовлетворенности?

14. Как называется поведение человека в момент начала, если нет необходимости раздражаться:

- а) уклонение;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) разрешение проблем?

15. Какие действия могут снизить стресс:

- а) определение приоритетов в работе;
- б) хорошие отношения с шефом;
- в) выделение каждый день время для отдыха;
- г) говорить нет, если не можете взять на себя бóльшую работу;
- д) пункты а, в;
- е) все вышеперечисленное?

16. Какие действия руководителя могут снизить стресс у исполнителя:

- а) выявление его мотивов в работе и использование их;
- б) выбор в соответствии с его мотивами типа и характера работы;
- в) обеспечение надлежащей системы вознаграждений;
- г) четкое описание зоны полномочий, составление должностных инструкций;

11. Противостоящие друг другу стороны в конфликтной ситуации — это (введите ответ).

12. Что нельзя отнести к структурным методам управления конфликтами:

- а) разъяснение требований к работе;
- б) уклонение;
- в) компромисс;
- г) сглаживание;
- д) принуждение;
- е) пункты б, в, г, д?

13. Что такое стресс:

- а) разные точки зрения у двух людей;
- б) этап, предшествующий конфликту;
- в) психологическое или физическое напряжение;
- г) снижение удовлетворенности?

14. Как называется поведение человека в момент начала, если нет необходимости раздражаться:

- а) уклонение;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) разрешение проблем?

15. Какие действия могут снизить стресс:

- а) определение приоритетов в работе;
- б) хорошие отношения с шефом;
- в) выделение каждый день время для отдыха;
- г) говорить нет, если не можете взять на себя бóльшую работу;
- д) пункты а, в;
- е) все вышеперечисленное?

16. Какие действия руководителя могут снизить стресс у исполнителя:

- а) выявление его мотивов в работе и использование их;
- б) выбор в соответствии с его мотивами типа и характера работы;
- в) обеспечение надлежащей системы вознаграждений;
- г) четкое описание зоны полномочий, составление должностных инструкций;

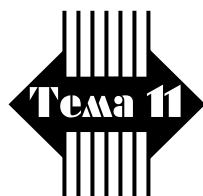
- д) использование демократического стиля руководства;
- е) пункты а, в;
- ж) все вышеперечисленное?

17. Что можно отнести к структурным методам управления конфликтами:

- а) уклонение;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) все вышеперечисленное?

18. Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию — это:

- а) компромисс;
- б) приспособление;
- в) окончательное решение;
- г) игнорирование.



Инновационный менеджмент

11.1. Вопросы

1. Что такое инновационный менеджмент?
2. Определите содержание инновационного менеджмента.
3. Укажите основные этапы инновационного менеджмента и их содержание.
4. Что необходимо предпринять в целях реструктурирования организации?
5. Назовите основные структурные подразделения, которые необходимо создать в организации.
6. В чем принципиальное отличие нововведения от новшества?
7. Назовите основные этапы и характеристики жизненного цикла инноваций.
8. Дайте характеристику рынка новшеств.
9. Назовите основные факторы рынка чистой конкуренции нововведений.
10. Опишите главные факторы развития рынка инвестиций и их влияние на инновационную деятельность.
11. Какое место занимает инновационная деятельность в инновационном процессе?
12. В чем сущность научной, научно-технической, инновационной деятельности и маркетинга в инновационном процессе?
13. Укажите суть стратегии активного вмешательства государства в научную и инновационную деятельность?
14. В чем сущность стратегии децентрализованного регулирования научной и инновационной деятельности?
15. В чем актуальность создания финансово-промышленных групп для России?
16. Назовите основные понятия и этапы инновационного проекта.
17. Почему инновационный проект рассматривается как один из вариантов инвестиционного проекта?

18. Назовите основные источники инвестиций в инновационной деятельности.
19. Какими показателями эффективности оценивается инновационный проект?
20. Определите сущность чистого дисконтированного дохода от реализации инновационного проекта.
21. Как определяется индекс и внутренняя норма доходности инновационного проекта?
22. Назовите основные методы и показатели, используемые для выбора варианта инновационного проекта.
23. В чем основная сущность балльной оценки инновационных проектов?
24. Какие риски и неопределенности учитываются в расчетах эффективности инновационных проектов?
25. В чем сущность метода формализованного описания неопределенности и рисков в инновационном проекте?
26. В чем состоят особенности проведения прикладных научно-исследовательских работ?
27. По каким предварительным результатам дается оценка инновационной деятельности?
28. Что характерно для тенденций распределения фактических затрат на основные промежуточные стадии выполнения опытно-конструкторских работ?
29. Какие имеются возможности для уменьшения оборотных средств при финансировании работ по укрупненным стадиям опытно-конструкторских работ?
30. Как возрастают инвестиции в инновационные процессы с затратами на технологическое освоение производства конкурентоспособной продукции?
31. Какие работы характерны и специфичны для целевой научно-технологической программы широкомасштабного освоения производства новой продукции?
32. От чего зависит величина коммерческого риска потенциального инвестора инновационных процессов?
33. Как рассчитать фактическую результативность работы научно-технической организации?
34. Какие применяются методы уменьшения риска инвестора инновационных процессов?

35. Каким образом государственная поддержка науки повлияет на конкурентоспособность продукции?

36. Почему и как развитие конкуренции повышает роль и значение интеллектуальной собственности?

37. В чем состоят особенности научно-технической деятельности венчурных организаций?

11.2. Сквозное практическое задание

1. Составьте план ваших научных разработок и освоения нового продукта или процесса.

2. Приведите краткое описание, приблизительную стоимость и временные рамки предполагаемых работ.

3. Потребуется ли вам дополнительное финансирование ваших исследований и разработок?

4. Есть ли какие-нибудь патенты, заявки на патенты, торговые марки, которыми вы уже владеете или хотели бы приобрести?

5. Известны ли вам какие-нибудь меры государственного регулирования, которые могли бы повлиять на вашу научно-исследовательскую программу или планы производства и сбыта вашей продукции.

11.3. Ситуации

1. Выделяют четыре типа инноваций:

- появление новшества, внедрение, освоение, инвестирование;
- производство нового товара, освоение нового рынка, внедрение нового метода, организационное новшество;
- производство нового товара, распределение прибыли, реализация товара на новом рынке, конкурентное лидерство;
- производство нового изделия, освоение производственных мощностей, открытие для потребителя нового рынка, распространение ноу-хау.

Выберите тот тип инноваций, который вы считаете правильным, и обоснуйте его.

2. Какую бы стратегию ни выбрала компания, товар в течение срока своего существования проходит четыре фазы:

- внедрение, взлет, экспансия, развитие;
- освоение, внедрение, взлет, упадок;
- взлет, развитие, экспансия, упадок.

Какая стратегия, на ваш взгляд, правильная. Дайте обоснование.

3. Инновационная стратегия венчурной фирмы состоит в:

- минимизации риска;
- передаче своих разработок эксплорентам, пациентам, виолентам и коммутантам;
- развитию консалтинга;
- рекламе своих разработок.

Выберите позиции, которые считаете правильными, и дайте обоснование.

4. Вы составили прогноз бюджета денежной наличности, в котором определили доходы своей фирмы. Год прошел, необходимо проверить фактические результаты. Может оказаться, что доход выше, чем вы наметили, или наоборот.

Необходимо определить причины превышения или снижения прибыли относительно составленных прогнозов. От чего могут произойти эти изменения, т.е. какие факторы могли оказать на них влияние? Обоснуйте свои ответы.

5. Существует два метода оценки программ капитальных вложений.

А. Проект считается выгодным при оценке по методу чистой текущей стоимости (ЧТС), если его ЧТС больше нуля. В этом случае доходность дисконтирования денежных поступлений должна быть выше дивидендной отдачи капитала.

Б. Проект считается выгодным при оценке по методу дисконтирования денежных поступлений (ДДП), если его доходность превышает дивидендную отдачу капитала. В этом случае ЧТС должна быть положительной, если в качестве учетной ставки используется дивидендная отдача капитала.

Если рассматривается один проект инвестирования капитала, то можно использовать любой из этих методов, они приводят к одинаковому результату. Однако, если необходимо выбрать один из двух взаимоисключающих проектов, может возникнуть ситуация, когда один проект имеет более высокую

ЧТС, но более низкую доходность ДДП. Проблема заключается в том, чтобы решить, какой проект выбрать: тот, у которого выше ЧТС, или тот, у которого выше доходность ДДП?

11.4. Задачи

1. Инвестор, желающий через три года иметь 133 100 руб., решил зарезервировать некоторую сумму денег и вложить их под 10% годовых. Какой должна быть начальная сумма?

2. Инвестор имеет двух детей 17 и 18 лет. Он хочет подарить каждому на двадцатилетие по 100 тыс. руб., поэтому необходимо знать, какую сумму должны составить инвестиции под 8% годовых для получения заданной суммы.

3. Компания рассматривает вопрос о том, стоит ли вкладывать 15 млн руб. в проект, который через два года принесет 200 млн руб. Решено вложить деньги при условии, что годовой доход от этой инвестиции составит не менее 10%. Каким должен быть окончательный вывод?

4. Компания решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 180 млн руб. в проект, который может дать дополнительную прибыль (без учета амортизации):

в первый год	100 млн руб.
во второй год	80 млн руб.
в третий год	60 млн руб.

Проценты на капитал составляют 10% (иначе, компании необходима доходность инвестиций не менее 10%).

5. Проект предусматривает капитальные вложения в сумме 2 млн руб. Ожидаемая годовая прибыль 500 тыс. руб. в течение шести лет (без учета амортизации). Себестоимость капитала равна 12%. Выгоден ли данный проект?

6. Проект предусматривает капитальные вложения в сумме 50 млн руб. Ожидаемая годовая прибыль (без учета амортизации) 12 млн руб. Проценты на капитал составили 10%. Выгоден ли проект, если его длительность 5 лет?

7. Компания рассматривает два предложения. Начальные затраты и денежные поступления следующие (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Год	Проект А, тыс. руб.	Проект В, тыс. руб.
0	200000	20000
1	120000	13000
2	120000	13000

Дивидендная отдача – 10%. Может быть реализован только один из двух проектов. Рассчитайте по каждому из них чистую текущую стоимость, доходность дисконтирования денежных потоков. Результаты расчетов проанализируйте и выберите наиболее выгодный проект.

8. Компания рассматривает вопрос о том, следует ли вкладывать средства в станок, стоимость которого 80 млн руб. Станок позволит увеличить объем реализации продукции на 100 млн руб. (в постоянных ценах) в течение двух лет. Материальные и трудовые затраты составляют 50 млн руб. Реальная ставка дохода – 10%. Ожидаемая общая инфляция, соответствующая индексу розничных цен, составляет 10% в год.

В случае реализации проекта продажные цены будут расти всего на 5% в год, тогда как материальные и трудовые затраты будут увеличиваться на 20% в год. Определите чистую текущую стоимость проекта.

9. Инвесторы предлагают предпринимателю три проекта на пятилетний период (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Период инвестирования	Прибыль, руб.		
	проект 1	проект 2	проект 3
1-й год	1000000	1250000	1150000
2-й год	1800000	1300000	1185000
3-й год	2100000	1450000	1215000
4-й год	2225600	1875600	1435390
5-й год	2430800	2230000	1987650
Инвестиции за 5 лет, руб.	2165772	934265	525388

Норма процента предполагается стабильной в течение 5 лет и равной 20% годовых. Определите наиболее эффективный проект. Насколько выше его эффективность по сравнению с другими проектами?

11.5. Тестовые задания

1. Какие факты в больших циклах конъюнктуры, исследованные И. Д. Кондратьевым, положены в основу теории инноватики:

- а) промышленный переворот в Великобритании, появление железных дорог, машиностроения, пароходов, промышленности, электроэнергии, изобретение двигателя внутреннего сгорания, развитие химической промышленности;
- б) открытия в области атомной энергетики, достижения в области генной инженерии;
- в) появление первых цивилизаций.

2. Что входит в содержание основных фаз жизненного цикла продукции:

- а) возрождение, зрелость, упадок;
- б) исследование и разработка, технологическое освоение масштабного выпуска, стабилизация объемов производства;
- в) снижение объемов производства.

3. Инновация (нововведение) — это:

- а) новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление;
- б) практическое использование новаций (новшеств) с момента технологического освоения производства и распространения нового продукта;
- в) новая техника и новая технология.

4. Диффузный процесс — это процесс:

- а) создания нового продукта;
- б) распространения новшеств и нововведений в деловых циклах научно-технической, производственной и организационно-экономической деятельности;
- в) проникновения изделия на рынок.

5. Трансферт инноваций — это:

- а) право владения ценными бумагами;
- б) передача права использования инноваций;
- в) продажа лицензий;
- г) продажа патента.

6. Что представляют собой инновационные цели:
- а) результаты инновационной деятельности;
 - б) новации, новшества;
 - в) желаемый результат деятельности организации в виде определенного нововведения, реализуемого в ограниченные сроки и с ограниченными ресурсами, направленными на ее качественное развитие.
7. Сущность инновационной идеи состоит в:
- а) разработке и принятии на их основе технических решений;
 - б) общем теоретическом представлении о материальном объекте, процессе, явлении, сформулированном на основе интуитивной догадки и имперических данных;
 - в) принятии и продвижении инновации.
8. Под инновационным проектом понимается:
- а) любое изменение материального объекта;
 - б) процесс целенаправленного изменения или создания новой технической или социально-экономической системы;
 - в) работы инновационного характера, имеющие определенные сроки реализации и принятое в данных сроках ресурсное обеспечение.
9. По научно-технической значимости проекты делятся на:
- а) модернизационный, новаторский, опережающий, пионерный;
 - б) монопроект, мультипроект, мегапроект;
10. Инновационный потенциал — это:
- а) главный критерий целесообразности существования организации;
 - б) мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели.
11. Можно ли SWOT-анализ отнести к методу диагностического анализа инновационной среды в организации:
- а) да;
 - б) нет.
12. Основными организационными формами инновационной деятельности в России являются:
- а) НИИ, конструкторские бюро, научно-промышленные объединения;

- б) финансово-промышленные группы, бизнес-инкубаторы, технопарки;
- в) венчурные фирмы, пионерские фирмы, фирмы-виоленты.

13. Финансово-промышленная группа включает:

- а) одно крупное предприятие, которое имеет свое конструкторское бюро, опытное производство;
- б) несколько производственных предприятий, инвестиционную компанию (банк), научно-исследовательскую организацию.

14. Наиболее распространенные организационные структуры управления инновационной деятельностью — это:

- а) линейная структура;
- б) матричная структура;
- в) программно-целевая структура;
- г) проектная структура.

15. «Лидер», «администратор», «плановик», «предприниматель» — это:

- а) руководитель инновационной деятельности;
- б) участник инновационной деятельности.

Список рекомендуемой литературы

1. *Басовский Л.Е.* Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / Л.Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2004. — 215 с.
2. *Веснин В.Р.* Менеджмент: учебник для вузов / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2006. — 504 с.
3. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: учебник для студентов вузов / И.Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2004. — 499 с.
4. *Дафт Ричард Л.* Менеджмент / Ричард Л. Дафт; [пер. с англ. С. Жильцова]. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.
5. *Друкер Питер Ф.* Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ. О.Л. Пелявского ; под ред. Т.А. Гуреш]. — М. [и др.]: Вильямс, 2004. — 421 с.
6. *Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой.* — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 343 с.
7. *Куликов В.Г.* Эффективная команда менеджера / В. Г. Куликов, С.Д. Резник. — Ростов-н/Д.: Феникс, 2005. — 288 с.
8. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж. -Ж. Ламбен; [пер. с англ. С. Жильцова; под общ. ред. В.Б. Колчанова]. — СПб. [и др.]: Питер, 2004. — 796 с.
9. *Лафта Дж.К.* Менеджмент: учеб. пособие / Дж.К. Лафта. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: КноРус, 2004. — 592 с.
10. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения: учебник для студентов вузов / Б.Г. Литвак; АНХ при Правительстве РФ. — 4-е изд., испр. — М.: Дело, 2003. — 392 с.
11. *Мазур И.И.* Эффективный менеджмент: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003. — 554 с.
12. *Менеджмент: методические указания и контрольные задания для студентов-заочников по специальности «Финансы и кредит».* — Астрахань: АГТУ, 1997. — 56 с.

13. *Мескон Майкл*. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко]. — М.: Дело, 2004. — 799 с.
14. Основы научного менеджмента (практикум). Ч. 1.: учеб. пособие (Анашин Ю.А. и др.); под ред. С.В. Смирнова. — М.: Изд-во МГТУ, 1991. — 76 с.
15. *Переверзев М.П.* Менеджмент: учебник для вузов / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский; под общ. ред. М.П. Переверзева; Тул. гос. пед. ун-т. — М.: Инфра-М, 2005. — 288 с.
16. *Райченко А.В.* Общий менеджмент: учеб. пособие / А.В. Райченко; Ин-т экономики и финансов «Синергия». — М.: Инфра-М, 2005. — 383 с.
17. Российский менеджмент: технологии успеха: учеб. пособие для вузов / Акад. наук социал. технологий и мест. самоуправления [и др.]; [Б.Н.Герасимов и др.]. — М.: Муниципальный мир, 2005. — 400 с. — (Энциклопедия управленческих знаний. Корпоративное образование).
18. Теория управления: учебник для вузов / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. — Изд. 2-е, доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 608 с.
19. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент / под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
20. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов / Р.А. Фатхутдинов. — 4-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2004. — 400 с.
21. *Шепель В.М.* Имиджелогия: Секреты личного обаяния. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994. — 320 с.

Содержание

Введение	3
Тема 1. Предприятие как объект управления.	
Внутренняя и внешняя среда предприятия	5
1.1. Вопросы	5
1.2. Сквозное практическое задание	6
1.3. Ситуации	7
1.4. Задачи	11
1.5. Тестовые задания	13
Тема 2. Стратегическое планирование	19
2.1. Вопросы	19
2.2. Сквозное практическое задание	20
2.3. Ситуации	21
2.4. Задачи	27
2.5. Тестовые задания	29
Тема 3. Построение организационных структур управления.	
Делегирование полномочий	33
3.1. Вопросы	33
3.2. Сквозное практическое задание	34
3.3. Ситуации	35
3.4. Задачи	40
3.5. Тестовые задания	45
Тема 4. Формирование коммуникаций	49
4.1. Вопросы	49
4.2. Сквозное практическое задание	50
4.3. Ситуации	52
4.4. Тестовые задания	61
Тема 5. Мотивация труда	64
5.1. Вопросы	64
5.2. Сквозное практическое задание	65
5.3. Ситуации	65
5.4. Задачи	72
5.5. Тестовые задания	73

Тема 6. Методы управления. Контроллинг и контроль	77
6.1. Вопросы	77
6.2. Сквозное практическое задание	78
6.3. Ситуации	78
6.4. Задачи	82
6.5. Тестовые задания	83
Тема 7. Принятие и оптимизация управленческих решений	87
7.1. Вопросы	87
7.2. Сквозное практическое задание	87
7.3. Ситуации	88
7.4. Задачи	93
7.5. Тестовые задания	98
Тема 8. Социально-психологические аспекты управления	102
8.1. Вопросы	102
8.2. Сквозное практическое задание	103
8.3. Ситуации	103
8.4. Тестовые задания	109
Тема 9. Лидерство. Власть	113
9.1. Вопросы	113
9.2. Сквозное практическое задание	113
9.3. Ситуации	114
9.4. Тестовые задания	118
Тема 10. Управление конфликтами и изменениями	121
10.1. Вопросы	121
10.2. Сквозное практическое задание	122
10.3. Ситуации	122
10.4. Тестовые задания	127
Тема 11. Инновационный менеджмент	131
11.1. Вопросы	131
11.2. Сквозное практическое задание	133
11.3. Ситуации	133
11.4. Задачи	135
11.5. Тестовые задания	137
Список рекомендуемой литературы	140