

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

А. К. Семенов, В. И. Набоков

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Практикум

Второе издание,
исправленное и дополненное

Москва, 2007

УДК 65.0
ББК 65.290
С30

Авторы:

А. К. Семенов — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник высшего профессионального образования;

В. И. Набоков — доктор экономических наук, профессор.

Рецензенты:

И. Ю. Беляева — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного, муниципального и корпоративного управления Финансовой академии при Правительстве РФ;

В. П. Фомина — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории, маркетинга и менеджмента Московского государственного открытого университета.

Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента:

С30 Практикум. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. — 476 с.

ISBN 5-91131-067-8

В практикуме рассматриваются примерные планы семинарских занятий, основные ситуации, характерные для современного менеджмента, тесты и контрольные вопросы для определения уровня знаний, темы курсовых и дипломных работ.

Для студентов высших и средних специальных учебных заведений, преподавателей, практических работников, а также всех тех, кто интересуется современными проблемами управления фирмой (предприятием).

УДК 65.0
ББК 65.290

Введение

Во все времена управление (или менеджмент) в значительной мере определяло успешность решения стоящих перед обществом задач, эффективность и темпы развития экономики, уровень жизни населения.

В современных российских условиях, в период активных социально-экономических преобразований, менеджмент играет особую роль, превращаясь в реальный фактор развития бизнеса в разных сферах экономической деятельности. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса в нашей стране убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный практический менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организаций, адаптацию их к постоянно меняющейся рыночной среде.

В связи с этим сегодня, пожалуй, в отечественной экономике нет более трудной и ответственной профессии, чем профессия руководителя. Это предъявляет особые требования к подготовке современных профессиональных управляющих — менеджеров.

Важнейшее значение при обучении современных менеджеров для всех отраслей экономики имеет оптимальное сочетание их теоретической и практической подготовки.

При этом следует учитывать, что основная трудность, с которой сталкивается начинающий специалист-менеджер в своей практической работе — это применение имеющихся у него знаний и умений на практике. Эта трудность обусловлена несовпадением теории и практики и их противоречивым единством. Разрешение противоречия между теорией и практикой должно осуществляться в процессе их идентифика-

ции, т. е. распознавания соответствия конкретной практической ситуации методическим положениям и рекомендациям абстрактной теории. Именно принцип идентификации теории и практики менеджмента заложен в основу решения конкретных практических ситуаций, включенных в данный практикум.

Материалы практикума нацелены на важнейшую, традиционно наиболее слабую, составляющую процесса обучения — практическую подготовку специалистов высшей квалификации.

Содержание практикума базируется на общих, межнациональных принципах науки и практики менеджмента, одновременно с этим учитывает особенности современного российского менеджмента, его практической составляющей.

Цель использования практикума: ознакомить студентов с практическими основами менеджмента и сформировать у них важнейшие навыки управленческой деятельности.

Основными задачами при этом являются:

изучение основ отечественного и зарубежного практического менеджмента;

◆ формирование навыков критического мышления и творческого решения управленческих проблем;

◆ овладение инструментарием деятельности менеджера (работой с информацией, научной организацией труда, составлением бюджета времени и т. д.);

◆ развитие практических навыков управления собой, деловыми партнерами, коллективом;

◆ получение навыков формирования миссии и целей организации, выбора ее стратегии;

◆ развитие практических навыков в разработке и принятии управленческих решений;

◆ овладение основами эффективной управленческой деятельности.

Материалы практикума ориентированы на формирование у студентов правильного и системного мышления, отражают достижения современной теории и практики управления.

Практикум является логическим продолжением учебника “Основы менеджмента” (авторы профессора А. К. Семенов и В. И. Набоков), выпущенного в 2003 г. Издательско-торговой корпорацией “Дашков и К^о” и рекомендованного Министерством образования РФ для студентов, обучающихся по специальности 061100 “Менеджмент организации”.

Практикум может быть использован самостоятельно или в комплекте с учебником преподавателями и студентами вузов всех форм обучения при изучении основ менеджмента, а также практическими работниками и специалистами организаций для тренинга сотрудников.

Тема 1. ИСТОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Семинарские занятия

1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Примерный план:

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Научные школы менеджмента
3. Развитие отечественного управления
4. Особенности современного российского менеджмента
5. Зарубежные модели менеджмента

Список рекомендуемой литературы

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. — М.: ИНФРА-М, 1997.

Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1998.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Семенов А.К. Современный менеджмент: Курс лекций. — Волгоград: Изд-во Волгоградского кооперативного учебно-производственного коммерческого комплекса, 1996.

Словарь-справочник менеджера / Под. ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.

Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашивили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

2. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Примерный план:

1. Понятие и сущность принципов управления
2. Научные подходы как главные принципы управления
3. Дополнительные принципы управления
4. Развитие системы принципов управления

Список рекомендуемой литературы

Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. — М.: ГУ-ВЖЭ, 2000.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Керженцев П.М. Принципы организации. М., 1968.

Менеджмент организации: Учеб. пособие. *Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З.* и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. *М.М. Максимова*, проф. *М.А. Комарова*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Питер Л.Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось / Пер. с англ. Сост. предисл. и пер. *Л.В. Степанова*. — М.: Прогресс, 1990.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *С.Д. Ильенковой*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

Семенов А.К. Современный менеджмент: Курс лекций. — Волгоград: Изд-во Волгоградского кооперативного учебно-производственного коммерческого комплекса, 1996.

Словарь-справочник менеджера / Под. ред. *М.Г. Лапусты*. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК Энерго, 1992.

Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.

Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

3. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Примерный план:

1. Методы управления: понятие, классификация
2. Сущность и содержание экономических методов управления

3. Социально-психологические методы управления
4. Административные методы управления
5. Развитие системы методов управления в российских условиях

Список рекомендуемой литературы

Анализ и обоснования хозяйственных решений / *Майданчик Б.И., Корпунин М.Г., Любинецкий Я.Г.* и др. — М.: Финансы и статистика, 1991.

Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. — М.: ГУ-ВЖЭ, 2000.

Бачурин А.В. Экономические методы в системе управления: М.: Мысль, 1998.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. М., 1990.

Менар К. Экономика организаций / Пер. с франц. Под ред. А.Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Менеджмент организации: Учеб. пособие. *Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З.* и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. *М.М. Максимцова*, проф. *М.А. Комарова*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Пирожков В.А. Менеджмент современной организации: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 1998.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *С.Д. Ильенковой*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

Семенов А.К. Современный менеджмент: Курс лекций. — Волгоград: Изд-во Волгоградского кооперативного учебно-производственного коммерческого комплекса, 1996.

Словарь-справочник менеджера / Под. ред. М.Г. Лапуста. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК Энерго, 1992.

Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.

Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

4. ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Примерный план:

1. Понятие и состав процесса управления
2. Планирование как первая функция процесса управления
3. Организация управления
4. Основные теории мотивации
5. Контроль в системе управления
6. Роль координации в процессе управления

Список рекомендуемой литературы

Алексеева М.М. Планирование деятельности фирм. — М.: Финансы и статистика, 1998.

Анализ и обоснования хозяйственных решений / Майданчик Б.И., Корпунин М.Г., Любинецкий Я.Г. и др. — М.: Финансы и статистика, 1991.

Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. — М.: ГУ-ВЖЭ, 2000.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Менеджмент организации: Учеб. пособие / Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. — М.: ИНФРА-М, 1997.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

Семенов А.К. Стратегический менеджмент: Практикум. М.: ИТК “Дашков и К”, 2003.

Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапунты. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.

Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Примерный план:

1. Управленческое решение: понятие, классификация
2. Признание необходимости решения и его этапы
3. Процедура принятия решения
4. Стадия выполнения решения
5. Показатели качества управленческих решений

Список рекомендуемой литературы

Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993.

Менар К. Экономика организаций / Пер. с франц. Под ред. А.Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Менеджмент организации. Учеб. пособие / *Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З.* и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. *М.М. Максимцова*, проф. *М.А. Комарова*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *С.Д. Ильенковой*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Семенов А.К. Менеджмент в системе потребительской кооперации: Препринт. — Волгоград: Изд-во ВФ МУПК, 2001.

Словарь-справочник менеджера / Под. ред. *М.Г. Лапусты*. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.

Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

Южаева В.С. Управленческие решения. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 1999.

Практические занятия

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Принципы менеджмента — это основные правила, вытекающие из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития, которыми должны руководствоваться субъекты (органы) управления в целях обеспечения высокой эффективности управления. Главными принципами управления являются научные подходы к управлению.

Управленческие ситуации и задания

Цель: приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

1. Основатель классической административной школы управления А.Файоль в 1916 г. в книге “Общее и промышленное управление” сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

2. Перечислите крупные кампании и мероприятия советского и постсоветского периодов, при проведении которых игнорировался или недостаточно учитывался принцип соответствия способов и средств воздействия закономерностям, присущим объекту управления. Прокомментировать свои выводы.

3. В последние годы на Западе сформировалась система взглядов на управление, опирающаяся на ряд принципов. Среди них: участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы, этика бизнеса, коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали. Пояснить, каково содержание данных принципов управления?

4. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административного и нормативного подходов к управлению предприятием?

5. Поясните: что предполагает использование маркетингового подхода к управлению промышленным предприятием в современных российских условиях?

6. Какова сущность принципов менеджмента — экономичности и эффективности управления? В чем состоит различие между данными принципами управления?

7. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?

8. В чем состоит сущность принципа единоначалия?

В основе каких традиционных организационных структур управления предприятиями заложен принцип единоначалия?

Какие традиционные организационные структуры управления предприятиями предрасположены к нарушению данного принципа?

9. На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие секциями, лабораториями и т. д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных — сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников.

Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

10. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия (подразделения) и затрат на управление им?

11. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимую(ые) для выполнения этих работ или задач (выбрать требуемое):

- ответственность
- власть
- полномочия.

12. Привести примеры наблюдаемых вами нарушений на практике принципа соответствия полномочий поставленным задачам.

13. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

◆ к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;

◆ специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

◆ в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;

◆ деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:

◆ о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности;

◆ о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

Управленческая ситуация “Команда — самое дорогое”¹

Цель: приобрести навыки анализа управленческих ситуаций с принципами научного менеджмента.

¹ Интервью с заместителем генерального директора фирмы "РУ-САУДИТ Дорнхоф, Евсеев и партнеры" М. Павловой // Элитный персонал. 2002. № 14. С. 32.

Задание: ознакомиться с содержанием приведенного ниже интервью. Пояснить, какие принципы менеджмента реализуются в данной фирме? Обосновать свои выводы конкретными фактами из интервью.

— Марина, когда вы пришли в компанию и как вы стали заместителем генерального директора?

— Я работаю в компании уже шестой год. Когда я впервые пришла на собеседование в РУСАУДИТ, то сразу для себя решила, что хочу работать в этой компании. Это было как любовь с первого взгляда, и, что очень важно, первое впечатление не было ошибочным. Время показало, что мой выбор был правильным. Работа в РУСАУДИТе оказалась интересной, а атмосфера — очень дружественной и комфортной.

За время работы в РУСАУДИТе я прошла, пожалуй, все ступени служебной лестницы. Я начала трудовую деятельность в компании с должности аудитора, через полтора года стала руководителем отдела общего аудита, еще через полтора года — руководителем департамента аудита, объединяющего два отдела: общего и инвестиционного аудита. Спустя еще год меня назначили заместителем генерального директора.

Мне было очень интересно работать в каждой из должностей. На каждом этапе работы я непременно открывала для себя новые аспекты деятельности. Это позволило мне расти профессионально, помогло моей самореализации.

Специальных усилий для продвижения по служебной лестнице я не предпринимала. Мне просто очень нравилась моя работа, коллектив, нравилось работать в команде. Мне нравилось отношение руководства к персоналу, и я старалась платить фирме взаимностью, поскольку я из тех людей, которые умеют ценить хорошее отношение.

В нашей компании все ключевые должности занимают профессионалы — это один из основных принципов работы. Мы планируем карьеру сотрудников, видя в них большой потенциал и стараясь вырастить ключевых специалистов и менеджеров.

Я благодарна руководителям РУСАУДИТа, которые смогли раскрыть мой потенциал, и признательна всему коллективу компании за оказанную мне помощь и поддержку.

— *А какие обязанности возложены на вас компанией сегодня?*

— В структуру нашей компании помимо профессиональных департаментов (аудита, налогов и права, международных проектов, управления бизнесом и оценки) входят вспомогательные службы и подразделения (служба офис-менеджера, служба по работе с персоналом, служба по работе с клиентами, информационно-аналитическая служба, архивная служба, аналитическая служба). Поддержка вспомогательных подразделений обеспечивает бесперебойную работу компании как единого организма.

В настоящее время круг моих обязанностей очень обширен и интересен. Я осуществляю дополнительный контроль качества работы департамента аудита, участвую в переговорах, развитии клиентских взаимоотношений, заключаю договоры, связанные как с профессиональной деятельностью, так и с ее обеспечением. Осуществляю контроль над руководством вспомогательными службами РУСАУДИТа. Я принимаю активное участие в подборе персонала, в первую очередь это относится к сотрудникам профессиональных департаментов, участвую в организации корпоративных мероприятий.

— *Как бы вы охарактеризовали свой стиль руководства?*

— Исторически сложилось, что в компании придерживаются демократического стиля руководства. Мой стиль руководства в этом смысле не является исключением, поскольку я пришла в компанию с уже сложившимися традициями и росла вместе с ней. И традиции, и стиль руководства были близки мне.

В РУСАУДИТе принят дружественный стиль общения и ровная манера поведения. У нас не повышают голос друг на друга, тем более во взаимоотношениях начальника и подчиненного. Любой сотрудник имеет право на свое мнение, к

которому всегда прислушиваются и, при необходимости, используют на практике.

— *Каковы принципы построения кадровой политики компании?*

— Основной принцип кадровой политики в РУСАУДИТе — выстраивание отношений с персоналом на долгосрочной основе, направление усилий и средств на развитие личности каждого сотрудника, его закрепление в коллективе.

Мы ценим следующие качества: трудолюбие, творчество и инициативу, ответственность и обязательность, приверженность интересам фирмы, умение стойко переносить трудности, коллективизм, умение и желание постоянно учиться, заботу о повышении конкурентоспособности фирмы.

Наиболее важно обеспечить условия для того, чтобы люди были удовлетворены своим трудом. Для этого мы целенаправленно продвигаем по службе работников, которые умеют брать на себя ответственность, заботиться как о росте собственного профессионализма, так и профессионализма коллег.

Другие принципы — создание системы оплаты труда, адекватно учитывающей затраты и результаты труда персонала; возможность стать участником опционной программы для ключевых сотрудников фирмы; развитие внутрифирменных коммуникаций, овладение информацией в рамках фирмы.

Одним из принципов также является обеспечение работников гарантиями и льготами, предусмотренными законодательством РФ, а также другими преимуществами.

— *А каковы требования к квалификации сотрудников в РУСАУДИТе?*

— РУСАУДИТ предъявляет очень высокие требования. Отбор сотрудников производится на конкурсной основе. Кандидаты проходят многоуровневую систему собеседований и профессионального тестирования.

При подборе персонала мы оцениваем не только профессиональный уровень кандидатов, но и пытаемся понять осо-

бенности характера соискателей, поскольку от того, как новый сотрудник впишется в коллектив, во многом зависит результат его работы. Создание благоприятного климата в коллективе, умение работать в команде оказывают влияние на результаты деятельности компании в целом. Создание благоприятных условий труда является важнейшим элементом нашей корпоративной культуры.

— *Какие льготы и возможности карьерного роста предоставляются сотрудникам компании?*

— Персонал РУСАУДИТа проходит систематическое обучение и повышение квалификации за счет фирмы.

В планы по обучению и повышению квалификации персонала включаются индивидуальные пожелания работников, если они соответствуют стратегии фирмы. Причем обучение у нас проходят не только рядовые сотрудники, но и руководители разных уровней. Лично я в 2002 г. приняла участие в трех тренингах, один из которых был корпоративным.

В последнее время мы активно проводим корпоративные тренинги. Они позволяют не только повысить свой профессиональный уровень, но и способствуют укреплению команды и корпоративного духа РУСАУДИТа. Если говорить о краткосрочных планах, связанных с обучением персонала, мы предполагаем в течение второго квартала 2002 г. провести еще два корпоративных тренинга.

В РУСАУДИТе действует система ротации персонала. Большую отдачу мы получаем от использования этой системы в рамках департаментов, когда специалисты осваивают новые участки работы и повышают квалификацию, не отрываясь от “производственной деятельности”. Ротация между профессиональными подразделениями пока не столь распространена, но у нас уже есть примеры перехода специалистов из Департамента аудита в Департамент управления бизнесом. Это позволило сотрудникам проверить свои силы в новом для них направлении деятельности, а подразделению приобрести специалистов, обладающих знаниями, которые невозможно получить, работая в одном департаменте.

Кроме того, мы обеспечиваем сотрудникам РУСАУДИТа льготное медицинское страхование и питание.

— *Действительно ли престижно работать в такой компании?*

— Мы полагаем, что в аудиторских и консалтинговых кругах сложилось мнение о стабильности компании РУСАУДИТ. К нам приходят специалисты из других компаний с желанием работать у нас, поскольку стабильность для многих является решающим фактором в выборе работы. Из нашей компании не уходят специалисты в другие аудиторские фирмы.

На мой взгляд, стабильность нашей компании во многом зависит от понимания нами того факта, что КОМАНДА — самое дорогое, что у нас есть. Ее невозможно оценить деньгами, но для нас она дороже любого материального актива.

Наша команда позволяет нам быть надежным партнером. Наш опыт и профессионализм являются гарантией качества и основой доверия наших клиентов, многие из которых широко известны и являются лидерами в различных областях экономики.

Наши сотрудники ценят возможность стать доверенными аудиторами и консультантами наших клиентов, гордятся тем, что работают в РУСАУДИТе.

— *Есть ли в РУСАУДИТе корпоративные праздники, принято ли вместе проводить время вне работы?*

— Да, конечно фирма организует выезды в дома отдыха. Энтузиасты собрали футбольную команду, которая успешно участвует в городских соревнованиях среди корпоративных команд.

Есть традиция отмечать день рождения РУСАУДИТа, который у нас является нерабочим днем, и Новый год.

Кстати, в этом году (8 сентября) нам исполняется 10 лет. Надеюсь, что день нашего десятилетия послужит зарядом радости и бодрости для совместной работы еще не на одно десятилетие.

— *Что приносит в вашу жизнь наибольшую радость?*

— Пусть это банально, но самую большую радость в мою жизнь приносят мои дети, моя семья. Только благодаря усилиям и поддержке в первую очередь моего мужа, а также моих сыновей (у меня их трое) я могу с полной отдачей работать в компании. Я счастлива оттого, что я востребована и как профессионал, и как женщина, и как мать.

Несмотря на то, что работа поглощает много времени, выходные дни (если они выдаются) и отпуск мы неизменно проводим вместе, и меня радует, что мои сыновья сами стремятся быть ко мне ближе.

Когда понимаешь, что ты не один, что ты в команде и дома, и на работе, перед тобой открываются безграничные возможности”.

МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Мотивация — это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей.

Практическое занятие

“Потребности работников и их удовлетворение”

Цели: закрепить знания теорий мотивации, получить навыки выявления потребностей работников, определения субъектов (органов) и методов их удовлетворения.

Важное теоретическое и практическое значение имеет иерархическая теория потребностей американского психолога А. Маслоу. По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, имеющей 5 уровней — групп потребностей (рисунок 1.1).

Каждый менеджер должен знать весь спектр потребностей современного работника, а также знать, с помощью каких органов (субъектов) управления должны удовлетворяться те или иные его потребности. А именно:

- ◆ какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации;



Рисунок 1.1 — Иерархия потребностей А. Маслоу

◆ какие потребности должны удовлетворяться за счет государства;

◆ какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера.

Это помогает менеджеру устанавливать диапазон своих возможностей, выбирать подходящий для этого стиль руководства.

При этом менеджеру целесообразно использовать, в частности, иерархическую теорию Маслоу. В таблице 1.1 перечислены группы потребностей работников по А. Маслоу по горизонтали и субъекты (органы) удовлетворения их потребностей (по вертикали). Приведенный в таблице менеджер непосредственно управляет работниками.

Задания

1. Объясните: почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?

2. Определите потребности работника — наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в таблицу 1.1.

3. Оцените сложившийся в последние годы уровень потребностей наших работников.

Таблица 1.1 — Удовлетворение потребностей работников

Субъекты	Группы потребностей				
	физиологические	безопасности и защищенности	принадлежности и причастности	признания и самоутверждения	самовыражения
Государство					
Предприятие (организация)					
Менеджер					

4. Перечислите проблемы и трудности, которые имеются в современных российских условиях в удовлетворении потребностей работников.

5. Дайте ответы на следующие вопросы:

◆ что происходит, когда не обеспечиваются элементарные условия труда работников и социальная справедливость в оплате их труда?

◆ почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры только и делают, что пекутся об удовлетворении потребностей? Не получится ли так, что, стремясь удовлетворить потребности работников, менеджеры превратят их тем самым в пассивные существа, которыми легко манипулировать?

◆ каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?

◆ что должна делать организация и что должен делать менеджер, если не удовлетворены потребности работников в безопасности?

6. Укажите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

вас лично на работе (в классе):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

5. _____
молодого специалиста коммерческого предприятия, окончившего вуз по специальности “Менеджмент организации”:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

квалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Сначала сделайте данное упражнение индивидуально, а затем обсудите в аудитории, после чего сформулируйте под руководством преподавателя общую позицию по данному вопросу.

В иерархической теории Маслоу выделяется 5 групп потребностей человека, 3 из которых относятся к потребностям “высших уровней” (вторичные потребности). Их обобщенно называют “социальные потребности”, “потребности в уважении” и “потребности в самовыражении”.

В свою очередь, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили методы удовлетворения указанных потребностей высших уровней работников на предприятии¹, что показано ниже.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии (по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури):

Социальные потребности:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — С. 369.

2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.
4. Не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

Потребности в уважении:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечить им положительную обратную связь по достигнутым результатам.
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и разработке решений.
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Задания:

1. Внесите изменения в указанные перечни методов удовлетворения потребностей высших уровней применительно к современным российским условиям, дополнив или(и) сократив их.

2. Укажите, в какой мере, по вашему мнению, в наших условиях используется каждый из этих методов удовлетворения потребностей работников? Покажите отрицательные последствия недостаточного применения некоторых методов удовлетворения потребностей работников.

Практикующее упражнение “Коэффициент трудового вклада и его показатели”

Цель: получить представление о коэффициенте трудового вклада и его показателях, навыки разработки системы повышающих и понижающих показателей КТВ.

Коэффициент трудового вклада (КТВ) — это коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице. Использование коэффициента трудового вклада работников предполагает разработку и внедрение системы повышающих и понижающих показателей их работы.

В механическом цехе управления главного механика ОАО “Нижнетагильский металлургический комбинат” оплата труда рабочих осуществляется с учетом коэффициента трудового вклада. Действующая система включает повышающие и понижающие показатели коэффициента трудового вклада (КТВ), что отражено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 — Система повышающих и понижающих показателей КТВ рабочих механического цеха

Повышающие показатели КТВ	Величина повышения	Понижающие показатели КТВ	Величина понижения
Проявление инициативы в освоении новых приемов и методов труда, направленных на скорейшее внедрение новой техники и прогрессивной технологии	0,15	Недостаточная забота о повышении квалификации	0,05
Бережное отношение к инструменту и оборудованию	0,07	Брак или возврат продукции по вине рабочего, несвоевременное устранение дефектов, обнаруженных в процессе работы	0,05

Задания:

1. Ознакомьтесь с действующей в механическом цехе системой повышающих и понижающих показателей коэффициента трудового вклада. Оцените ее.

2. Внесите предложения по совершенствованию сложившейся системы повышающих и понижающих показателей КТВ, аргументируйте их.

На вакантную должность инженера по труду и заработной плате механического цеха службой управления персоналом ОАО был направлен после окончания института молодой специалист Ключев Д.В. Он в первый месяц своей работы в цехе проанализировал сложившуюся систему повышающих и понижающих показателей КТВ рабочих цеха и предложил несколько изменить и дополнить ее (таблица 1.3).

Задания:

1. Ознакомьтесь с предложенной инженером Д.В. Ключевым системой повышающих и понижающих показателей КТВ рабочих и оцените ее. Сравните ее с существующей системой и с предложенной вами системой показателей.

2. Сделайте выводы по выполнению вами задания.

Тест. Какая у вас мотивация к успеху?¹

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить “да” или “нет” на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ “да” на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ “нет” на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

¹ Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 344-345.

Таблица 1.3 — Предложенная инженером Д.В. Ключевым система показателей КТВ рабочих

Повышающие показатели КТВ	Величина повышения КТВ	Понижающие показатели КТВ	Величина понижения КТВ
Проявление инициативы в освоении новых приемов и методов труда, направленных на скорейшее внедрение новой техники и прогрессивной технологии	0,25	Недостаточная забота о повышении квалификации	0,09
Бережное отношение к инструменту и оборудованию	0,09	Брак или возврат продукции по вине рабочего, несвоевременное устранение дефектов, обнаруженных в процессе работы	0,06
Профессиональное мастерство, выразившееся в лучшем качестве выполнения работ	0,12	Невыполнение конкретного производственного задания	0,05
Ритмичность работы в течение рабочей смены	0,09	Опоздание на работу, преждевременное окончание работы, нарушение правил безопасности труда	0,06
Обучение молодых рабочих и оказание помощи товарищам по бригаде	0,15	Невыполнение распоряжений старшего мастера и мастеров	0,25
Руководство звеном, инициатива, предотвращение возможных простоев, эффективное использование рабочего времени	0,25	Неэффективное использование оборудования, инструмента и оснастки	0,05
Выполнение работ по смежным профессиям	0,5	Нахождение сотрудника в административном отпуске	0,10 за каждую неделю
Работа сотрудника без административных отпусков	0,10		

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие — это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

17. Я легко проявляю честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других сотрудников.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим сотрудникам.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Ответ

28–32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15–27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Управленческая задача **“Стимулирование интереса к работе”**

Важным фактором трудовой мотивации является стимулирование интереса к работе. Как, по вашему мнению, следует расположить приведенные ниже варианты по эффективности стимулирования интереса к выполняемой работе.

А. Время от времени менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она им не надоедала.

Б. Руководителям следует информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

В. Объединять хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснять сотрудникам характер работы, помогать им выполнять ее без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указывать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

Комментарий. Знания о работе, наличие интересов к ней — важные факторы успеха. Наряду с этим существенные обстоятельства — собственный взгляд и предвосхищение положительного результата работы.

Управленческие задания¹

Управленческие задания — это ситуации реальной управленческой деятельности, которые представлены в виде вопросов или описания определенных событий. Предлагается проанализировать приведенные ситуации и решить, как действовать в том или ином случае.

1. Очевидно, весьма реальным стимулом являются деньги. А есть ли другие стимулы к труду?

¹ При подготовке управленческих заданий использованы работы Д. Велли.

РЕШЕНИЕ

Финансового вознаграждения недостаточно, чтобы заставить людей работать лучше. И никакие физически ощутимые стимулы здесь не помогут — ни отличный офис, ни внимательный шеф, ни даже доля в прибылях. Человеческие желания более многообразны.

Необходимо провести границу между мотивацией и удовлетворенностью. Последнее достичь гораздо легче, но это лишь проявление благополучия, которое всегда требует улучшения, не зная предела.

Наиболее часто используются следующие стимулы нефинансового характера:

- ◆ ответственность и достижение успеха. Они являются мотивами деятельности. При этом осознание достигнутого успеха является наградой;

- ◆ внутренняя заинтересованность в работе;

- ◆ система вознаграждений. Это стимулирует сосредоточенность;

- ◆ влияние других людей. Многие упорно трудятся на своих шефов, несмотря на то, что получают в награду лишь их одобрение;

- ◆ благоприятная рабочая среда. Плохие условия работы, неблагоприятные условия трудового соглашения и авторитарные методы руководства являются дестимулирующими факторами, особенно если сочетаются с недостаточным вознаграждением. Следует иметь в виду, что действенность стимулов многократно возрастает, если они используются в комплексе.

2. Возможно ли, чтобы персонал оставался довольным, трудолюбивым и стремился к лучшим результатам?

РЕШЕНИЕ

Именно с этого и начинается мотивация. Вы должны вдохновить людей работать лучше в интересах компании, делая это добровольно, исходя из личной заинтересованности.

Выясните, что они хотят получить от своей работы и используйте это.

Узнайте о стремлениях своих работников, не связанных с работой.

Всегда думайте о будущем своих сотрудников. Не удовлетворяйтесь тем, что они уже могут делать. Дайте им возможность научиться делать то, к чему они стремятся.

Положительная оценка и понимание — тоже потенциальный мотив. Не хвалите слишком щедро, но обязательно цените хорошую работу — и пусть другие сотрудники и начальники тоже знают, что в вашей компании труд оценивается по его результатам.

Заставьте людей думать самих. Спрашивайте их мнения, делитесь информацией, поощряйте их стремление обдумывать проблемы.

Давайте поручения тем, кто готов взять еще работу. Не оставляйте только себе самые интересные, творческие и перспективные виды работ.

Старайтесь расширить варианты систем поощрения.

3. Несколько из моих работников трудятся на прославленном конвейере, проверяя микросхемы. Эта работа утомительна и однообразна, но она необходима. Сознывая это, я тем не менее не имею возможности ни повысить зарплату, ни изменить названия должностей работников. Как мне мотивировать их деятельность?

РЕШЕНИЕ

Людям, которые лишь обрабатывают результаты труда других, эта работа может сильно надоест. Может быть, следует расширить их работу и они смогут сделать что-то полезное на следующих этапах сборки? А почему бы ни рассмотреть возможность объединить их в автономную комплексную бригаду, в задачу которой входила бы поставка проверенных собранных и надлежащим образом упакованных плат с микросхемами, которые были бы частью продукции компании?

Они будут с большим удовольствием работать, зная, что создают какой-то конкретный продукт. Если это покажется вам непрактичным, попытайтесь изменить часы их работы, представить их работу как вклад в общее дело.

Объясните работникам, что они освобождаются от строгого учета рабочего времени при условии поставки компании определенного количества проверенных микросхем в день. Это классический пример системы поощрения за счет предложения дополнительного свободного времени.

4. В нашей компании руководителям советуют давать ежегодную оценку работы своих сотрудников. В какой форме это лучше делать?

РЕШЕНИЕ

Делать это раз в год недостаточно. Слишком много взаимоисключающих событий произойдет за этот период, чтобы по ним можно было правильно оценить работу. Если людям нравится, когда им говорят о результатах их работы и перспективах, делайте это постоянно. Лучшим способом такой непрерывной обратной связи является сотрудничество руководства с персоналом. Когда же работники привыкнут к постоянной оценке своего труда, они наберутся смелости высказать свою точку зрения о вашем подходе и стиле руководства.

Нет необходимости разрабатывать конкретную процедуру такой постоянной оценки. Просто выделите время, чтобы изучать работу сотрудников, обсуждать ее результаты с ними, выявлять проблемы и определять новые цели.

5. Как мне завершить оценку работы сотрудника? Похлопать его по спине, дать отеческий совет или же конкретные указания о каких-либо деталях работы?

РЕШЕНИЕ

Оценка работы будет пустой тратой времени, если в результате сотрудник не получит необходимых рекомендаций. Не нужно представлять оценку в такой форме — служащий

рассказывает менеджеру, как он работает, а менеджер демонстрирует свою мудрость, давая советы. Это должна быть совместная работа обеих сторон — и того, кто оценивает, и того, кого оценивают.

Прежде чем приступать в оценке, подумайте, что вы как руководитель хотите в результате получить. Всегда лучше оценивать нечто ощущаемое или измеряемое.

Оценка должна закончиться взаимным пониманием. Установите срок, к которому должны быть представлены необходимые исправления

6. Как мне как менеджеру средней компании, торгующей по каталогам, привлечь компетентных людей, не затрачивая при этом слишком много средств?

РЕШЕНИЕ

Ваш выбор привлекательных стимулов должен быть как можно теснее связан с продукцией вашей фирмы. Почему бы вам ни предложить заказы по каталогу вашим сотрудникам, причем по обычным розничным ценам?

Некоторые компании продают своим сотрудникам бракованные товары со значительной скидкой.

Вот несколько видов стимулов, используемых разными компаниями:

- ◆ участие в прибылях;
- ◆ опционы на покупку акций своей фирмы;
- ◆ машина за счет фирмы;
- ◆ оплата расходов;
- ◆ медицинская страховка;
- ◆ оплата сезонных билетов на транспорт;
- ◆ бесплатный медицинский осмотр;
- ◆ дотация на питание в столовой компании;
- ◆ талоны на обеды, частично оплачиваемые компанией.

7. Мы — маленькая фирма и только начинаем дело. Поэтому пока не можем оценивать труд своих сотрудников по рыночной цене. Как же привлечь нужных нам людей?

РЕШЕНИЕ

Единственный способ — связать состояние вашей фирмы с личным состоянием ее сотрудников. Укажите в рекламе, что работа в вашей компании предполагает участие в прибылях, тем самым будете поощрять своих работников посвящать все свои силы успехам фирмы в надежде на свою долю в прибыли.

Объясните ситуацию вашим потенциальным сотрудникам во время интервью (на этом этапе они особенно восприимчивы и полны энтузиазма).

Отметьте, что вы пока не можете достойно оплатить их услуги, но когда компания станет прибыльной с их участием, их доход также возрастет. Если можете себе это позволить, распределите часть акций фирмы среди сотрудников в форме опционов.

Такое сочетание соучастия, инициативы и возможности увеличения зарплаток в будущем обычно выглядят привлекательно.

8. Работникам, занимающимся реализацией товаров, мы платим небольшую зарплату и комиссионные. Это лучше стимулирует, чем высокая зарплата без комиссионных?

РЕШЕНИЕ

Система оплаты оценивается с точки зрения финансовых возможностей компании и персонала. Посмотрите, как скажется переход на высокую зарплату без комиссионных:

- ◆ на потоке наличности;
- ◆ на прибыли;
- ◆ на текучести персонала;
- ◆ на мотивации.

9. Один из лучших сотрудников сказал, что ему предложили более высокооплачиваемую работу. Вы не уверены, что сможете что-либо противопоставить этому. Что делать?

РЕШЕНИЕ

Следует прежде всего выяснить действительную причину ухода. Если она состоит в том, что он хочет больше получать, тогда сомнительна необходимость пытаться конкурировать со сделанным ему предложением. Подобным образом нельзя купить преданность по отношению к себе. Такой работник, видимо, ухватится и за следующее предложение, которое будет сулить ему еще большие деньги.

Однако сотрудник может увольняться и по другим причинам, например из-за приобретения возможности испытать свои силы, получить признание. Если вам удастся это выяснить, то, вероятно, вы будете в состоянии так перестроить его работу, чтобы он получил у вас то, чего ему недостает. А также вы сумеете найти способы выразить ему большее признание, когда он заслужит этого. Дайте ему понять, что при первой возможности вы повысите ему зарплату. Тогда это не будет выглядеть так, будто вы поддались на шантаж.

10. Несколько подчиненных совершают немотивированные действия. Как направить их деятельность?

РЕШЕНИЕ

Прежде всего следует прояснить некоторые недоразумения, которые, похоже, имеют место. Таким образом, вы хотите сказать, что ваши подчиненные не стремятся делать то, что вы от них требуете. А вы не можете мотивировать никого, кроме самого себя. Однако вы в состоянии стимулировать в окружающих мотивирующие силы.

Имеется несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотят повысить мотивацию подчиненных.

1) Говорите подчиненным, что вы от них хотите. Формулируйте задачи и требования к работе четко. Делайте это периодически.

2) По возможности поручайте подчиненным тот вид работы, который, по вашему мнению, принесет ему наибольшее удовлетворение и позволит ему достичь своих личных целей.

3) Работа должна быть выполнимой. Следует убедиться, что подчиненные уверены в способности сделать работу хорошо. Если они сомневаются, то становятся демотивированными.

4) Давайте оценку тому, как подчиненные справляются с тем, что вы им поручаете. Они нуждаются в информации о том, что им продолжать делать, а что нет.

5) После выполнения работниками порученной работы вознаграждайте их, внушая, что вознаграждение дается им за работу.

11. Профсоюз требует, чтобы для работников после определенного количества лет работы в компании был установлен дополнительный оплачиваемый отпуск. Для чего он предоставляется, что следует делать, и какова его выгода для компании?

РЕШЕНИЕ

Этот отпуск позволяет работникам расширить опыт и знание. Дополнительный оплачиваемый отпуск после каждых 5 лет работы, предоставляемый на 4 недели:

- ◆ дает работнику заслуженную и оплачиваемую “передышку”;

- ◆ стимулирует более долгий срок работы в данной компании;

- ◆ дает возможность попутешествовать;

- ◆ увеличивает возможности профессиональной подготовки.

К сожалению, не всегда дела складываются удачно. Возможно:

- ◆ недовольные сотрудники будут использовать это время для работы на конкурентов;

- ◆ в отдельных подразделениях не будет хватать сотрудников;

- ◆ на оплату этих отпусков потребуются значительные средства.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Методы управления — это способы воздействия управляющей подсистемы — субъекта управления — на управляемую подсистему — объект управления (работник, коллектив, организационно-экономический объект управления) для достижения поставленных целей.

В системе методов управления выделяются общие методы. К ним традиционно относятся экономические, административные (иногда их называют организационными) и социально-психологические методы.

Управленческие задания

1. Наше дело быстро расширяется, однако арендная плата и налоги заставляют нас переехать за город. Какие "за" и "против" имеет такой переезд?

РЕШЕНИЕ

Основной довод за переезд — экономия денег, так как рабочее место за городом вдвое дешевле.

Основной довод против переезда — опасность потерять часть сотрудников.

Все остальные доводы сводятся к практической выгоде. Нужно критически посмотреть на нынешние помещения и на новое место, сопоставить их по следующим критериям:

- ◆ близость к главному рынку сбыта вашей продукции;
- ◆ удобство для сотрудников — есть ли хорошие коммуникации, транспортные системы? Есть ли поблизости магазины и рестораны?
- ◆ затраты на приобретение собственности;
- ◆ фиксированные ставки платы за удобства: за воду, электричество, газ, телефон;
- ◆ близость социально-бытовых учреждений: банков, торговых центров, центров отдыха. Найдете ли вы там подходящих сотрудников?
- ◆ где будут жить ваши работники?

◆ как переезд подействует на имидж и престиж компании? Взвесив все “за” и “против”, вы можете решить, что финансовые доводы перевешивают все остальное.

Если вы собираетесь открывать новое производство, тогда главным будет увеличение производственных площадей. Если собираетесь просто увеличить число работающих, то нужно подумать, как и где их разместить.

2. Может ли компания получать прибыль и испытывать недостаток наличности?

РЕШЕНИЕ

Причин может быть несколько:

◆ компания продает с отсрочкой, так что ей нужно расплачиваться с поставщиками до получения денег с клиентов. Тем самым запас наличности может быть под угрозой;

◆ компания работала со старым оборудованием и амортизационные отчисления в отчете о прибыли и убытках были низкими. Замена оборудования также может вызвать нехватку наличности;

◆ компания выплатила заем, на что ушла вся имеющаяся наличность;

◆ компания не имеет достаточного оборотного капитала для финансирования своих операций, особенно в период высокого спроса на него;

◆ компания не удержала достаточно средств для оплаты прошлогодних налогов.

3. Наша небольшая компания работает с прибылью. Мы хотели бы расширить дело, но необходим капитал. Какая нужна подготовительная работа?

РЕШЕНИЕ

Нужно подготовить план, отражающий потенциальный рост сбыта и затраты, необходимые для его достижения. План включает:

- ◆ анализ развития компании и ее деятельности;
- ◆ условия рынка;
- ◆ планы расширения;
- ◆ прогноз притока наличности.

Следует начать с определения темпов, времени и направления расширения, которого надеетесь достичь. Помните, что придется защищать эти предложения и отвечать на многие вопросы. Прогноз должен предусматривать виды необходимого финансирования. Следует показать, что вы видите риск, наметить свои действия “в лучшем” и “худшем” случаях.

4. Накладные расходы выходят из-под контроля. В мои обязанности входит контроль издержек. Как можно сэкономить на накладных расходах?

РЕШЕНИЕ

Атакуйте проблему в лоб.

Подумайте об изменениях и об эффекте отдачи от них в разных сферах компании, особенно в производстве и кадрах, а именно:

- ◆ перейдите от найма штатных сотрудников к привлечению совместителей;
- ◆ уменьшите площади, сдайте освободившиеся помещения в аренду по выгодной цене;
- ◆ проверьте эффективность работы во всех звеньях процесса: не занимают ли они слишком много места, не потребляют ли слишком много энергии?
- ◆ если работа циклическая, возможно, следует пригласить временных работников на короткие периоды;
- ◆ используйте субподрядные работы. Можно сэкономить, передав часть работы специальным фирмам, вместо того, чтобы заменять собственное износившееся оборудование;
- ◆ попробуйте ввести новые технологии. Но имейте в виду, что это вряд ли принесет экономию в скором времени.

5. Я очень не люблю заниматься составлением бюджета компании, так как на это уходит слишком много времени. Я бы предпочел, чтобы директор-распорядитель делал расчеты того, что я могу истратить. Но он не настаивает на том, чтобы руководители проектов составляли собственные бюджеты.

РЕШЕНИЕ

Если директор-распорядитель будет готовить бюджеты ваших проектов, то вам придется предоставлять ему информацию, на основе которой он будет по своему усмотрению определять расходы на разработку того или иного проекта. Гораздо разумнее, если вы — человек, который является держателем бюджетных средств, руководитель, который несет ответственность за использование всех ресурсов, включая денежные средства, определять, сколько и на что вам нужно затратить.

Если бюджет будет навязан сверху, то он не будет мотивировать, а скорее будет сковывать работу.

Конечно, на составление и согласование бюджета уходит время, но на это стоит его потратить.

Составление бюджета помогает вам:

- ◆ мыслить стратегически и планировать текущую работу;
- ◆ обеспечить контроль над затратами и ставить перед собой реальные цели;
- ◆ оперативно принимать меры при возникновении каких-либо затруднений, например, таких как недостаток наличных денег, узкие места в производственном процессе, потребность в увеличении капиталовложений и пр.

6. Иногда мне трудно добиться, чтобы руководители отделов предоставляли мне разработки проекта общего бюджета. Мне кажется, что их пытаются уличить в превышении или необоснованном расчете их затрат. Действительно ли необходимо предварительно консультироваться при составлении бюджета?

РЕШЕНИЕ

Консультации должны быть неотъемлемым элементом составления бюджета. Хорошо разработанный бюджет должен быть реальным, а для этого необходимо знать мнение руководителей отделов по вопросам разработки бюджета. Поэтому так важно их участие.

Преимущества, которые дают такие консультации, состоят в следующем:

- ◆ возрастает мотивация;
- ◆ более реалистично определяются цели;
- ◆ обеспечивается участие всех исполнителей в составлении бюджета, что дает возможность внести коррективы в те позиции, которые не срабатывают.

Помните, что руководители отделов — это люди, которые будут реализовывать бюджет. Поэтому как в ваших, так и в их интересах согласовать все расходы. В противном случае это может привести к тому, что бюджет окажется нереальным и недееспособным.

7. Я отвечаю за составление бюджета отдела. С чего мне начинать?

РЕШЕНИЕ

Точкой отсчета является лимитирующий фактор. В некоторых компаниях им является спрогнозированный спрос. В начале составляется бюджетная программа сбыта.

В других компаниях лимитирующим фактором выступает наличие капитала. В этом случае планировать приходится в жестких финансовых рамках.

Компании, производящие продукцию, могут быть лимитированы своими производственными мощностями, поэтому они начинают с ответа на вопрос: “Сколько мы можем изготовить?”

Бюджеты филиалов должны быть сбалансированы так, чтобы приспособиться к взаимным ограничениям.

Когда вы определили основной лимитирующий фактор или получили информацию о параметрах, которыми должны опе-

рировать, оцените все издержки, связанные с данным уровнем выполнения работ.

Затем:

- ◆ Сравните ваш бюджет с общими бюджетными направлениями с тем чтобы убедиться в соответствии ваших позиций общим.

- ◆ Распределите ответственность за выполнение каждой статьи бюджета за конкретными сотрудниками.

- ◆ Вынесите бюджет на обсуждение, бюджеты редко принимаются в первоначальном варианте.

При подготовке бюджета каждый отдел оценивает собственные затраты после того, как отдел сбыта решил, сколько единиц продукции, по его оценкам, он может продать.

Затраты на трудовые ресурсы, сырье и накладные расходы, взятые вместе, составляют издержки производства. К этому добавляют эксплуатационные расходы, затем определяют доход, который планируется получить в результате реализации продуктов и за счет других источников.

8. В последние годы мой отдел превышает бюджетные ассигнования. Руководство обвиняет нас в подрыве стратегии компании. Что мы делаем неправильно?

РЕШЕНИЕ

Ваш отдел действительно отрицательно влияет на работу всей компании.

Вам следовало бы предвидеть грозящие отклонения в расходах и принять меры по их предотвращению. Поэтому сейчас, не откладывая, выполните следующее:

- ◆ тщательно проанализируйте бюджет отдела и постарайтесь выявить причины чрезмерных расходов;

- ◆ убедитесь, что решения о расходах отдела вы принимаете на основе полной и достоверной информации;

- ◆ попросите финансистов регулярно предоставлять вам сводки о расходовании средств независимо от того, хорошие они или неблагоприятные;

◆ ужесточите контроль за расходованием средств, регулярно проверяйте фактические результаты, сравнивая их с расчетными (плановыми).

В будущем стремитесь к составлению реальных расчетов. Но при этом учтите, что если вы лично составляете баланс, то при его исполнении решения должны принимать только сами.

Часть вины за происходящее лежит и на вашем руководстве, так как в его обязанности входит следить, чтобы бюджеты отделов были:

- ◆ реальными;
- ◆ согласованными с планом действий (работ);
- ◆ составлены с учетом целей и задач компании.

9. У меня небольшое дело - производство готовой одежды, и моя компания вполне прибыльна. Сейчас я хотел бы приобрести компанию по изготовлению обуви. Что мне искать?

РЕШЕНИЕ

Вам надо рассмотреть две проблемы:

1) Как новая деятельность дополнит уже существующий бизнес:

◆ увеличится ли за счет присоединения еще одной компании норма прибыли?

◆ сможете ли вы использовать персонал для продажи готовой продукции обеих компаний?

◆ сможете ли вы увеличить свою долю рынка обоих видов продукции за счет продажи комплектов одежды и обуви?

2) Потенциал компании с точки зрения продажи готовой продукции. Идеально было бы найти компанию, где владельцы и руководители были бы восприимчивы к вашим идеям. Задайтесь вопросом, почему владельцы избавляются от компании:

◆ хотят ли они реализовать свои капиталовложения?

◆ стоят ли они перед необходимостью привлечения нового капитала и интеллектуальных сил?

◆ нужно ли им компенсировать кризис притока наличных за счет быстрой продажи компании?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

Стратегическое управление — управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать цели в перспективе. Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую систему, совокупность пяти взаимосвязанных процессов, каждый из которых влияет на остальные и на их совокупность (рисунок 1.2).

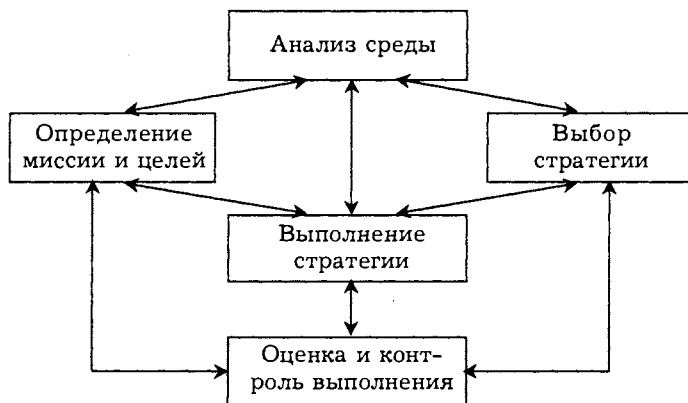


Рисунок 1.2 — Структура стратегического управления

Ситуация 1. Миссия и цели организации

Цель: получить навыки в разработке стратегического видения миссии и целей организации.

Задание 1. На основе анализа опыта создания миссии компании “Акрополь” раскройте ее сильные и слабые стороны и ответьте на следующие вопросы:

1. Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?

2. Кто принимает участие в определении миссии?

3. Какова роль миссии в деятельности компании?

4. Чьи интересы и каким образом отражает миссия компании?

5. Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?

6. Какие методы использовались для разработки миссии компании, в чем суть этих методов?

7. Как соотносятся между собой миссия и имидж организации?

Как создавалась миссия компании “Акрополь”¹

Риелторская компания “Акрополь” невелика: по сути, до конца прошлого года в ней работало полтора десятка человек. Сейчас компания расширилась — у нее более полусотни сотрудников. Но уже в прошлом году на сайте “Акрополя” было опубликовано: “Миссия компании — оказывать качественные риелторские услуги по международным стандартам”.

В тот момент мы еще не конкретизировали формулировку, и она скорее воплощала наше представление о заграничном — какие они, международные стандарты, и насколько соответствуют ожиданиям наших заказчиков, да и нашим ли? Поэтому в определенный момент, после того как мы задали себе несколько уточняющих вопросов, миссия подверглась мгновенной корректировке: “Стать эталоном оказания риелторских услуг”. С этой формулировкой уже можно было начинать работать.

В этом месте хотелось бы написать, что учредители и топ-менеджеры заперлись в кабинете, решив не выходить, пока

¹ Эксперт. 2002. № 39. С. 46.

миссия не будет готова, и выпили две тысячи чашек кофе и выкурили десять блоков “Парламента”. Хотелось бы, конечно, так написать — уж больно фактурно все это выглядело бы.. Увы, никто из присутствующих не курил, все предпочли зеленый чай черному кофе, и миссия была написана приблизительно за два часа. Но нужно учитывать, что необходимость формализовать свои представления о миссии компании понимали все — нужды во внешних консультантах не было. У всех присутствующих был опыт управления и представления о том, какой бизнес должен быть. Само формулирование миссии мы рассматривали как первый шаг к реструктуризации и введению регулярного менеджмента на предприятии.

В выходной день в полупустом офисе головной компании собрались учредители и руководители подразделений. Все помнили, что миссия должна учитывать интересы различных групп влияния: от учредителей и сотрудников до потребителей и общества в целом.

В первые полчаса выяснилось, что сочинение может занять неопределенное время и не привести к результату. Это был путь “двух тысяч чашек кофе”. Можно было, конечно, взять чужую миссию и переписать ее под особенности компании, но это было бы что-то не то..

Поэтому применили тризовскую методику РСА (ресурсы, структурирование, анализ), практикуемую российской консалтинговой компанией “Диол”. Методика интегрирует метод мозгового штурма и метод построения аффинитивной диаграммы и до этого применялась участниками собрания для решения технических и бизнес-задач.

Применение РСА превзошло все ожидания: если опустить подробности, то менее чем через час у компании “Акрополь” была сформулирована миссия. Этот текст был органичен всем участникам, но самое главное — полностью соответствовал бизнес-философии компании. То есть был таким, каким мы хотим его видеть. Все, что оставалось, — это перенести формулировки в электронный вид, распечатать и раздать участникам собрания.

В соответствии с методом полученная миссия учитывала интересы компании, учредителей, сотрудников, общества. Поскольку присутствующие большинством голосов решили перед опубликованием литературно обработать формулировку, тут же подверглась переработке старая формулировка, она превратилась в девиз компании: “Через развитие компании, сотрудников и технологий — стать эталоном оказания риелторских услуг”.

Задание 2. Ознакомившись с деятельностью компании ЗМ, оцените место и роль ее миссии в системе управления и ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом в миссии компании ЗМ отражается ее высшая цель и средства ее достижения?

2. Почему, по вашему мнению, для символического изображения стратегического видения миссии компании ЗМ используются горный орел, парящий над горами на фоне заката солнца, и байдарка с веслом на фоне восхода?

3. Как достигается и материально поддерживается проникнутость персоналом компании ее миссии?

4. Каким считает компания ЗМ свой целевой рынок? Каким образом целевой рынок отражается в ее миссии?

5. Каким образом компания поддерживает постоянный контакт с клиентом?

6. Какова роль изобретений в формировании и реализации миссии компании?

7. В чем состоит философия компании ЗМ, как эта философия связана с миссией?

8. Почему компания ЗМ использует дивизиональную структуру управления? Каким образом эта структура способствует реализации миссии компании?

9. Можно ли компанию ЗМ считать социально ответственной организацией, и в чем это проявляется по отношению к клиентам, работникам, акционерам?

10. В чем причины того, что многие российские компании не имеют четко сформулированных миссий, и что надо

сделать, чтобы преодолеть этот недостаток в их деятельности?

Как заставить людей изобретать¹

В компании ЗМ каждый сотрудник знает, что его миссия — “всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг”.

Сент-Пол — столица Миннесоты. Здесь расположена штаб-квартира одной из крупнейших компаний мира, американской легенды. Этой компании ЗМ — одной из старейших в стране — почти 100 лет. Она пережила и депрессию тридцатых, и бум пятидесятых, и все кризисы девяностых. С 1976 г. ЗМ входит в тридцатку компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс DJIA.

В полчасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит большой парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны яркие постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано: “Цель” и помельче: “Кто видит цель, добьется успеха”. Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел — теперь на фоне, кажется, уже восхода. Это про слаженную “команду”, которая помогает добиться “цели”. Пробирает. И только потом ловишь себя на мысли: это у них лозунги такие?

Сотрудник ЗМ получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость — хорошую пенсию из фонда компании. За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут еще один шанс. Взамен он будет работать в единой “команде” ради “цели” ЗМ.

¹ Шпагина М. Как заставить людей изобретать // Эксперт. 2000. № 6. С. 34–35.

Цель ЗМ, или ее “миссия” (последнее точнее и более по-американски), в том, чтобы “всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги”. Осознание миссии пронизывает всю компанию, степень проникнутости этой идеей персонала просто пугает. Такого не было даже у нас. Десять из десяти высших руководителей ЗМ начинали свои выступления с того, что, не сбиваясь, озвучивали миссию.

Но самое удивительное, что это “всемерное удовлетворение” у них не пустые слова, а прямое руководство к действию. Такого у нас точно не было.

Нужно просто слушать

Смысл деятельности ЗМ в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей.

Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы... И все это в немыслимом разнообразии: для дома, для офиса, для промышленности, для применения в разных странах и разными группами потребителей. Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях ЗМ как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследование нужд потребителя здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, — с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов — со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает ЗМ постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые ЗМ на-

училась в совершенстве. Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать “автобусную обертку” — оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и ЗМ. Компании оставалось только изобрести такую пленку.

Идеи, как дети...

Компания ЗМ знаменита именно как компания-изобретатель. Ходят легенды, что многие изобретения здесь были сделаны случайно или даже по ошибке. Это правда. Но появление подавляющего большинства изобретений было все же спланировано. Их бережно вырастили из идей, рождение которых опять же не было случайностью.

Но как заставить людей все время что-то изобретать? У ЗМ и на этот счет есть свое ноу-хау, в основе которого лежит принцип Вильяма Макнайта, руководившего компанией в сороковых годах. “Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами”, — говорил основоположник ЗМ. Компания отступила бы от своих принципов, если бы не усовершенствовала со временем и эту идею, сформировав на ее базе “философию Макнайта”:

- ◆ по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше;

- ◆ ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;

- ◆ слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике “философия Макнайта” реализуется в виде двух правил. Первое состоит в том, что компания применяет разные методы, оценивая успехи изобретателей и менеджеров. Ведь неудачу первых нельзя оценивать как крах, потому что тогда люди попросту прекратят поиски чего-то нового.

Второе — “правило 15%” — заключается в том, что все сотрудники компании могут тратить именно такую долю своего рабочего времени на собственные исследования в любой области, даже достаточно далекой от их основной деятельности. Компания даже предоставляет им гранты из специального фонда на подобные проекты.

Сначала поддерживаются все идеи, когда же в процессе работы стоимость исследований возрастет, приходит пора оценивать их перспективы. Делают это эксперты из других отделов компании, так как они не относятся к идее как к своему детищу и лучше изобретателя видят ее недостатки и маркетинговые перспективы. Подобный метод оценки не позволяет с уверенностью утверждать, что идея удачна, зато определить, что не удачно, можно довольно точно. Так отсеиваются около 20% идей. Над остальными продолжают работать, объем инвестиций в них возрастает, и цикл повторяется. Как правило, хорошая идея редко начинает приносить прибыль сразу, ее еще нужно довести до ума, но этим занимаются уже другие специалисты.

Конечно, в оценке перспективности идей порой случаются ошибки, но компания не боится их признавать.

Деньги как средство

Сейчас в составе ЗМ 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании и “философией Макнайта” руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии решений, касающихся своего бизнеса. Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые в конечном счете выделяет компания.

Важно при этом, что технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой (ведь многие открытия делаются как раз на

стыке технологий). А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе. Таким образом, ЗМ в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Единственный рынок, где ЗМ, являющаяся новатором в производстве и управлении, крайне консервативна, — финансовый.

В том, что касается денег, считает казначей компаний Йон Йоманс, риск не оправдан. Имея прекрасную кредитную историю, ЗМ тем не менее поддерживает очень низкое для американских компаний соотношение заемного и собственного капитала. Ее акции сейчас растут медленно. Американская МММ не строит пирамиды на фондовом рынке США, зато уже 40 лет исправно платит дивиденды своим акционерам. Потому что ответственность перед ними, как и ответственность перед клиентами, — это тоже часть ее миссии.

Вернувшись из Америки в Москву, я еще долго приставала к знакомым предпринимателям с дурацким вопросом: Какая у вас миссия? Ни разу я не получила внятного ответа. Вероятно, ни одна из наших компаний не рассчитывает жить целое столетие.

А, кстати, у вашей компании есть миссия?

Задание 3. На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

Макдоналдс — “Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру”.

Полароид — “Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни”.

Форд — (начало XX в.) — “Предоставление людям дешевого транспорта”.

Кодак — “Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении”.

Задание 4. Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

18. Добиться увеличения притока денежных средств.

19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

20. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

Ситуация 2. Факторы внутренней и внешней среды. Ситуационный анализ

Цель: выработка навыков анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды организаций, их конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха.

Задание 1. Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1	Природные ресурсы России		
2	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8	Состояние правопорядка в стране		
9	Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
10	Монополизация экономики		
11	Состояние развития конкуренции		
12	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14	Инфляция (уровень и динамика)		
15	Налогообложение (уровень и динамика)		
16	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
17	Безработица		
18	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Задание 2. Ознакомившись с деятельностью торговой компании “Пятерочка”, определите ее конкурентные преимущества, ключевые факторы успеха и ответьте на следующие вопросы:

1. В чем состоит концепция бизнеса (миссия) “Пятерочки”, как она связана с названием компании?
2. На какую целевую аудиторию ориентируется “Пятерочка”, и кого она считает своим основным конкурентом?
3. Почему конкуренты считают “Пятерочку” агрессивной компанией?
4. Что характерно для отношений “Пятерочки” с органами власти? Как оправдывают себя эти отношения?
5. Почему “Пятерочка” при приеме сотрудников на работу отдает предпочтение бывшим военным?

6. Что является основным конкурентным преимуществом “Пятерочки”?

7. По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в “Пятерочке”?

8. Как происходит управление стратегическими изменениями в “Пятерочке” и адаптация к изменениям во внешней среде?

9. Как осуществляется в “Пятерочке” обучение, мотивация и использование персонала?

10. В чем проявляется в “Пятерочке” ориентация на клиента?

11. Чем характеризуется организационная культура “Пятерочки”, и какова ее роль в деятельности компании?

12. Каковы ключевые факторы успеха “Пятерочки”?

Микросхема для бедной страны¹

Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети “Пятерочка” и претворяют этот тезис в жизнь

В “Пятерочке” все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров этой крупнейшей (по числу магазинов) розничной продовольственной сети страны до недавнего времени служила небольшая комната, где из обстановки — только простой конторский стол, потертое кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: “Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить продукты по низким ценам”. “Мы никогда не позволим себе излишеств, — говорит другой топ-менеджер. — Некоторые сети строят себе магазины из мрамора, а в них фонтаны с писающими мальчиками. Пусть, если это им нужно. Нам — нет, мы предпочитаем скромные универсамы”.

Они просят не называть поведение компании агрессивным. Более того, они искренне не считают его таковым. “Да,

¹ Матвеева А. Микросхема для бедной страны // Эксперт. 2002. № 15. С. 26–30.

мы сейчас двинулись в Москву. Но это же не захват территории. Мы нужны людям. Смотрите: в наш магазин в Петродворце ездили из пригородов Павловска и Ломоносова. Покупатели просили нас открыть для их удобства магазины и там. И мы открыли”, — рассказывает один из моих собеседников. “Только не употребляйте слово “экспансия”, когда будете писать о нашем движении в регионы, — вторит ему другой. — Мы движемся туда спокойно. Просто продаем тамошним торговцам свою технологию и используем наработанные связи с поставщиками, чтобы добиваться для партнеров таких же скидок, что дают нам. Мы убеждаем местные власти: налоги остаются вашими, решаются ваши социальные проблемы — при низких ценах цивилизованность торговли растет, ваш электорат доволен. Региональный бизнес и общество также не воспринимают “Пятерочку” как чуждый элемент, ведь магазинами владеют местные предприниматели”.

Суворовцы

Точности ради заметим, что в регионах “Пятерочку” публика еще не видела, пока все это лишь в проектах и переговорах. Тем не менее динамика сети поразительна. Родом она из Петербурга, города, где доходы населенная на порядок ниже, чем в столице. При этом сеть вышла на рынок в феврале 1999 г., практически сразу после кризиса, т. е. на фоне снижения платежеспособности потребителей. Но уже к концу года “Пятерочка” имела семнадцать универсамов. В то время о таких темпах и масштабах более известные московские сетевые ритейлеры, начавшие работу на несколько лет раньше, только мечтали. Потом компания открывала по три-четыре точки ежемесячно. И для того, чтобы открыть семнадцать универсамов в Москве в 2001 г., “Пятерочке” потребовалось всего полгода. Сейчас сеть насчитывает около ста магазинов, а к концу 2003 г. их будет уже двести. Оборот компании к тому времени должен достичь 700 млн долл.

С момента появления компании на свет общественное мнение северной столицы все ее успехи связывало с административным ресурсом, т. е. с губернатором. Этим, мол, обусловлены и ее неслыханные темпы роста. Кстати, московский офис “Пятерочки” расположился в складских помещениях Управления делами президента — тоже неплохой ресурс. Даже если эти подозрения обоснованны, то они лишь отчасти объясняют успехи питерских ритейлеров. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста — ее динамичная внутренняя жизнь.

В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги: “Говори кратко — уходи быстро”, “Выбирай приоритеты”, “Концентрируйся”. Должностные инструкции предписывают рядовому сотруднику принимать решение за три минуты, менеджеру среднего звена — за два часа, вице-президенту — за шесть часов. Решение на уровне компании принимается за сутки. Пристрастие “Пятерочки” к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен.

Высокая производительность труда — норма в “Пятерочке”. “У нас главные люди — кассиры, они “переносят” в день одиннадцать тонн груза”, — утверждают в компании.

Успехи “Пятерочки” объясняется очень просто — ее бизнес был хорошо задуман, четко организован и последовательно реализуется.

Делиться надо: не прибылями, так скидками

Концепция бизнеса “Пятерочки” отражена в ее названии. Речь идет о пяти “базовых выгодах”, которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

Выбор “базовых выгод” не случаен и прямо следует из стратегических ориентиров бизнеса. По словам Сергея Лепковича, директора питерской сети магазинов, “Пятерочка” изначально задумывалась в формате, пригодном для большей части населения страны. Речь шла о прямой альтернативе оптовым рынкам. Поэтому принцип экономичности для компании принципиален, она не собирается отказываться от него долгое время. Дело в том, что в среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60% населения. Еще около 20% — это законченные клиенты оптовых рынков — можно рассматривать как потенциальный объект конкуренции. Только 10–15% россиян могут позволить себе делать покупки в супермаркетах и гипермаркетах, где цены на 20–30% выше, чем в “Пятерочке”. По расчетам специалистов компании, быстрее и дешевле открыть в любом городе три-пять магазинов формата “Пятерочки”, чем один гипермаркет, а контролируемые доли рынков при этом оказываются сопоставимыми.

По разнообразию ассортимента “Пятерочка” продолжает уступать супермаркетам “для среднего класса”. Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. “Уверяю вас, в повседневной жизни люди пользуются довольно ограниченным набором продуктов. Поэтому нам нет никакого смысла держать на полках пятнадцать тысяч наименований”, — утверждает г-н Лепкович.

Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что “Пятерочка” пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы в каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала.

Единственное, что недопустимо для “Пятерочки” ради большой выручки, — увеличить наценку: она в среднем составляет 10–12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Остается одно — снижать издержки обслуживания продуктов: доставки, предпродажной подготовки и т. д. Ведь львиную долю розничной цены, до 85%, составляют именно они. Экономят в “Пятерочке” серьезно и последовательно. Собственно говоря, даже на ограниченности ассортимента ряда — логистика для меньшего количества наименований обходится дешевле.

В свою веру стараются обратить всех, от кого зависит розничная цена. “Мы же не можем снижать свои наценки до бесконечности. Нельзя худеть постоянно, можно умереть от истощения, — говорит Сергей Лепкович. — Мы начинаем переговоры с поставщиками о том, как они смогут снизить свою цену. Ведь сейчас соревнуются не магазины и не поставщики, а цепочки товародвижения. И мы хотим в этих цепочках выступить технологическим лидером: взять на себя задачу доставить клиенту товар по той цене, которую тот стоит. Вот вы знаете, какая доля себестоимости молока приходится на упаковку? Около 60%! Покупатель думает, что он платит за молоко, а он платит за пакет и за то, что на нем нарисовано. Вот мы и говорим молочникам: требуйте от своих поставщиков снижения цены. И давайте делиться: часть снижения пойдет на увеличение вашей прибыльности, часть — на нашу скидку. А мы ее подарим покупателю”.

Компания-микросхема

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в “Пятерочке” — жестко прописанные правила внутреннего порядка.

Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из двухсот терминов. Из него сознательно исключены сложные и “умные” понятия современного языка бизнеса. Считается, что работ-

ники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то, неровен час, можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами.

Документами с описанием бизнес-процессов “Пятерочки”, напротив, можно наполнить два объемистых чемодана. Эти “чемоданы” руководство компании рассматривает как ее основной капитал.

Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. Это позволяет всегда точно знать, где находится машина, и в случае необходимости скорректировать ее маршрут. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходить, где сворачивать влево, где вправо. Четкое планирование маршрутов и установление нормативов на время перевозки, разгрузки и погрузки позволило поднять производительность труда на этих операциях на 35%.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каким маршрутом он идет по залу, идет он в одиночку или с девушкой (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

“Один из наших сотрудников гениально пишет инструкции, — рассказывает г-н Лепкович. — Я его однажды спрашиваю: зачем ты начинаешь инструкцию со слов “взять в руки документ № 6”? Зачем же так тупо? Он отвечает: “Я все изучил. Здесь кроется источник ошибок. Человек, работающий с документом, думает, что на память помнит цифры из него. Поэтому бумагу в руки не берет, хотя она лежит рядом с ним”. В особо сложных случаях мы не ограничиваемся письменными инструкциями или алгоритмическими схемами с линиями, треугольничками или квадратами. Мы рисуем для сотрудников комиксы, чтобы человек не растерялся, столкнувшись с трудной задачей. Прописанность каж-

дого шага сотрудника позволяет убрать все лишнее. Разработка алгоритмов — очень интересная работа в целом и очень научная”.

После того как все работы в магазинах были детально описаны, “Пятерочке” для их выполнения нужно на 15–25 сотрудников меньше, чем другим сетям. Уровень издержек в магазинах “компаний-микросхемы”, как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача на вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли.

Кроме того, “компанию-микросхему” легко тиражировать. Поэтому в “Пятерочке” задумались о франшизе. Ведь в этом случае скорость продвижения к тем самым 60% покупателей в стране возрастает многократно.

Нельзя войти в одну и ту же “Пятерочку” дважды

Регламентация не мешает “Пятерочке” меняться, более того, в компании существует особая система управления изменениями. “Пятерочники” понимают, что нужно проявлять гибкость, если это необходимо для сохранения динамичного развития, а потому, например, спокойно и по-деловому, как к некоей объективной данности, относятся к бюрократическим барьерам на своем пути. Участники розничного рынка обычно не могут скрыть своего раздражения по поводу этих барьеров, пытаются их устранить или обойти, что в результате замедляет решение многих вопросов. Например, в Москве, притчей во языцех стало требование районных и городских властей посадить на стройплощадке взамен вырубленных деревьев новые. Многие считают это пустыми придирками. А в “Пятерочке” к пожеланиям властей относятся даже с пониманием. “Администрация имеет право заботиться об озеленении. В масштабах магазина десять деревьев посадить — недорого. Саженец стоит пятьсот рублей. Вывести кран для полива — тоже каких-то сто долларов. Дворник все равно будет территорию убирать и польет заодно”, — говорит Владимир Посаженников, управляющий московской сетью.

Или взять экономию. Экономить, конечно же, нужно, но не до потери здравого смысла. Так, для строящегося в Питере распределительного центра покупается самое дорогое оборудование, нанимаются для инжиниринговых работ самые дорогие западные компании. Только первая очередь этого объекта обойдется “Пятерочке” в 7 млн долл. Для чего такие затраты? А для того, в частности, чтобы грузчик у них стал высокооплачиваемым специалистом! “Это вопрос эффективности и культуры компании. Сейчас грузчик — низкооплачиваемый рабочий, необразованный, пьющий, мотивировать его на хорошую работу крайне сложно. Может сорвать разгрузку, может и бутылку водки с поставщиков потребовать за разгрузку вне очереди. Но это — следствие, причина же в том, что у нас пока нет современного логистического комплекса. Вот построим комплекс и осуществим свою мечту об идеальном грузчике: отставной непьющий майор российской армии сорока лет. Только он будет уже называться оператором склада, управлять логистикой с помощью компьютера, а получать будет 1,5 тыс. долл. Нужна ему будет эта бутылка водки?” — говорит г-н Лепкович.

Так что регламентация не только никого не связывает по рукам и ногам, а наоборот, дает простор инициативе. И правда, как только какой-либо бизнес-процесс в “Пятерочке” тщательнейшим образом опишут, тут же приступают к его оптимизации. Ведь алгоритм еще не гарантирует, что процесс выстроен разумно. Вот и проверяет на постоянной основе специальная команда всю логистику по четырем критериям: стоимость процесса, его скорость, качество (хорошая связь с другими процессами, между подчиненными и руководителем и т. д.), риск, сопряженный с данным процессом.

Результаты работы спецгруппы не заставляют себя ждать. При этом оказывается, что бизнес-процессы подлежат оптимизации даже в тех сферах, где это, казалось бы, невозможно. Например, в компании существует процедура поиска места под застройку. Сначала выделили основные параметры

процедуры: сколько должен стоить участок, численность поисковой команды, ее оснащенность сотовыми телефонами, компьютерами и базами данных, маршруты передвижения к выбранным из базы участкам, рекламные возможности. Тем не менее после оптимизации оказалось, что срок поиска места под магазин может быть сокращен с десяти дней до шести, над проектом могут работать не три поисковика, а полтора (в поиско-часах, естественно). А в результате изменения последовательности шагов, по сравнению с первоначальным описанием, загрузка юристов уменьшилась в пять раз.

Сокращение персонала в магазинах стало возможным благодаря тому что описание всех бизнес-процессов позволило определить, когда и какой персонал оказывается незадействованным. И теперь после разгрузки грузчики переквалифицируются: выкладывают в зале товар или становятся в помощь фасовщикам.

Бизнес-процессы меняются и в ответ на изменение внешней среды. Например, выяснилось, что в Москве нельзя пользоваться той системой мобильной связи, к которой “Пятерочка” привыкла в Питере. Ведь столица, как известно, город холмистый. Связь постоянно нарушалась, из-за чего график развития сети находился под угрозой срыва. Пришлось поменять оператора. И теперь в техническом задании и в графике работ открытия магазинов в регионах указывается: если у вас такой-то рельеф и такая-то удаленность объектов, вам рекомендуется использовать такой-то тип телекоммуникационной связи и обращаться к таким-то операторам.

Особая категория изменений — процедуры появления и исчезновения продуктов из ассортимента. Дело в том, что отдела маркетинга в “Пятерочке” нет как такового. Более того, само слово “маркетинг” запрещено правилами внутреннего распорядка. Вот как это странное (в контексте современных представлений о бизнесе) положение комментирует Сергей Лепкович: “Маркетинг денег стоит. Как только выделяется функция маркетинга, тут же возникает соответствующий отдел, у отдела появляется куча оборудова-

ния, сотрудники строят кучу графиков, несут к управляющим, те должны осмысливать графики и предложения, обсуждать на совещаниях, делать какие-то выводы. А пока все занимаются обсуждением, что-то на рынке меняется, и все уже надо делать по-другому. У нас все проще: маркетингом занимаются все. Работники магазинов и все чины вплоть до вице-президента обязаны беседовать с клиентами. Они проводят по три собеседования в неделю, причем опрашивают и клиентуру конкурентов. Нужно же понять, почему они не ходят в “Пятерочку”. А поскольку мы хотим достичь преимущества по пяти параметрам, то вопросы крутятся вокруг них: на что цены завышены, на что удачные, что надо включать в ассортимент. Каждую неделю специальная комиссия, куда входят представители всех служб, отвечающих за товародвижение и учет, обобщает результаты исследования и принимает решение по ассортименту. Если большинство наших покупателей захочет покупать более дорогие продукты, мы тут же поставим их на полки. Как только они перестанут их покупать — мы эти продукты уберем”.

По большому счету, в жизни “Пятерочки” нет ничего неизменного. Перемены случаются даже в пяти “базовых выгодах” для покупателя. Когда “Пятерочка” только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило “поддержание низких цен”. Сейчас ситуация иная: доходы людей подросли, покупатели вспомнили, что у продуктов кроме цены есть и качество. “Пятерочка” моментально среагировала: на первое место переместилась “гарантия качества товаров”. В поддержание этого была проведена рекламная компания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека.

Сияй зари восход!

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполни-

телей. В “Пятерочке” работают над тем, чтобы сбой в “микросхеме” не произошел по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В “Пятерочке” существует типовое обучение персонала и типовая культура.

Задача обучения — довести действия сотрудников до автоматизма. Правда, обучение на функциональном уровне проходят здесь просто. Лозунг составителей инструкций и программ в этой фирме — упрощай. Так, в любом современном торговом предприятии кассирам не надо проявлять чудеса сообразительности, работая за высокотехнологичными кассами: всю интеллектуальную работу совершает программа. Тем не менее программисты “Пятерочки” утверждают, что в их системе управления все кассовые операции были доведены до высших ступеней элементарности, что позволяет очень быстро обучать кассиров.

Это не снимает других проблем, связанных с обучением персонала. Менеджеры “Пятерочки” больше всего озабочены тем, что люди в России плохо приспособлены к работе в сфере услуг. Из-за этого большая часть обучения тех же кассиров связана вовсе не со знакомством их с кассовыми аппаратами. От них добиваются полного автоматизма в другом: первая операция в обслуживании клиента — сказать “здравствуйте”; не забыть спросить — “вам нужен мешочек?”; продолжать улыбаться, когда клиент грубит, и так далее. Обучают этому не только в учебном центре. Регулярно преподаватели мастерства выезжают “в поле”, встают в очередь в кассу и разыгрывают в порядке тренинга сложные ситуации. Одна из сотрудниц учебного центра говорит, что особенно любит исполнять роль капризной покупательницы, начинающей искать изъяны в продукте, только дойдя до кассы, требующей без особых причин заменить товар, обви-

няющей кассиров в невнимательности. И сотрудники “Пятерочки” успешно сдают экзамены.

“Пятерочка” создает внутреннюю типовую культуру, из которой должны логично вытекать все требования к основной деятельности персонала. В учебном центре сотрудников не только обучают профессиональным навыкам, но и правилам поведения в компании. Ведут беседы об основных культурных установках, которые здесь называют заповедями.

С одной стороны, правила призывают возлюбить покупателя как самого себя. Они звучат примерно так: “Клиент — наш лучший партнер”, “Слушай и уважай потребителя”, “Клиент имеет право на плохое настроение, мы — никогда”. С другой стороны, сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт — знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где превозносятся ее успехи и раскрываются их причины.

Каждое утро, за пять минут до открытия магазинов, весь персонал компании проговаривает текст “утреннего настроения”, или, как еще называют эту речевку, “клятвы партнера”: “Я приложу все свои знания с целью удовлетворения основных запросов наших клиентов. Я учусь и развиваюсь вместе с компанией. Работа приносит мне радость и свободу. От моей активности зависит эффективность компании”. По особо торжественным случаям исполняется гимн “Пятерочки”, где есть такой куплет: “И к цели мы с тобой дойдем любой ценой! Сияй зари восход! Вперед, “Пятерочка”, вперед, страна нас ждет”.

В корпоративной газете печатают имена лучших менеджеров, поздравляют сотрудников с днями рождения и свадьбами. В книгу рекордов вписывают трудовые достижения, например, рекорд, поставленный водителями “Пятерочки”: 340 рабочих часов на каждого (в пять раз больше нормы) в декабре 2001 г., в период пиковых предновогодних покупок. Начали книгу подвигов, куда вписан пока один случай: в ма-

газине произошел сбой в компьютерных сетях, была утрачена отчетность за два дня — ее восстановили вручную, по кассовой ленте в течение двух суток.

В беседе со мной “пятерочки” не устояли и выдали самую интимную подробность своей корпоративной жизни. Недавно в компании прошел особенный обряд. В “ранг” посвященных партнеров за особые заслуги перед компанией были возведены семь человек, среди которых и вице-президенты, и средние менеджеры, и даже секретарша. Церемония проходила с масонской торжественностью в старинном Юсуповском дворце. Приглашены были все сотрудники, но в библиотеку старого князя, где проходило посвящение, претенденты заходили по одному. Там их встречал таинственный человек в звездной мантии. Претенденты преклоняли колени. А он им давал пригубить из двух серебряных кубков поочередно горькое и сладкое питье, зачитывал текст посвящения и награждал золотыми грифонами, усыпанными бриллиантами.

Впрочем, идеологическая работа в компании свидетельствует не столько об оригинальности “Пятерочки” в этом плане, сколько о ее амбициозности. Так, пением корпоративного гимна по утрам славится мировая розничная сеть Wal Mart. А бриллианты, например, дарят в Макдоналдсе тем сотрудникам, которые проработали в компании 10 лет.

С другой стороны, в идее описать бизнес-процессы было еще меньше оригинального, а каков результат!

Видимо, хороший эффект возникает как раз на стыке высоких технологий и развитой корпоративной культуры. Как сказал один из собеседников “Эксперта” — если бы мы свою любовь к идеологии соединили с результативностью, все наши проблемы были бы решены.

Задание 3. Раскройте содержание сильных и слабых сторон российских коммерческих банков. Каким образом их слабые стороны можно нейтрализовать и превратить в сильные стороны?

Сильные и слабые стороны российских банков¹

Сильные стороны	Слабые стороны
Газпромбанк	
<p>Основной акционер и клиент Банка — Газпром; Высокая вероятность поддержки Банка Газпромом. Бренд Газпрома. Роль расчетного и депозитарного центра группы Газпром. Реализация Банком кредитной программы Газпрома. Поддержка кредитных операций Банка государственными органами. Обеспеченность части рисков Банка депозитами Газпрома. Высокий уровень коэффициента достаточности капитала по МСФО. Сбалансированность активов и обязательств по срокам</p>	<p>Высокая концентрация отраслевых рисков на одного заемщика. Высокая зависимость от одного клиента-акционера. Высокая коррелированность рисков возникновения проблем у Банка и Газпрома</p>
МКБ (Московский кредитный банк)	
<p>Наличие у банка стабильной доходной ниши на рынке банковских услуг в московском регионе. Относительно низкий риск на одного заемщика и группу крупнейших заемщиков. Наличие специализированных кредитных продуктов для обслуживания целевой группы клиентов из розничной торговли. Адекватная система управления кредитными рисками. Широкая клиентская база и низкая зависимость от одного клиента. Высокая капитализация и обеспеченность кредитного портфеля резервами под возможные потери</p>	<p>Повышенная отраслевая концентрация клиентской базы. Расхождение активов и пассивов по срокам, частично компенсируемое стабильностью остатков на расчетных счетах. Колебания балансовой валютной позиции. Высокая доля (от 9 до 12%) в обязательствах средств крупнейшего кредитора. Ограниченная возможность поддержки Банка со стороны акционеров</p>
Петрокоммерц	
<p>Тесное сотрудничество с «ЛУКОЙЛом», выполнение функций казначейства в системе «ЛУКОЙЛа». Высокая вероятность поддержки со стороны акционеров. значительная филиальная сеть, хорошие рыночные позиции ряда филиалов банка. Хорошее качество кредитного портфеля. Хорошая сбалансированность активов и пассивов по срокам. Высокая капитализация. Высокая рентабельность Банка</p>	<p>Концентрация риска на группу заемщиков, связанных с «ЛУКОЙЛом». Зависимость от нескольких крупных кредиторов. Низкая доходность кредитного портфеля. Чувствительность к колебаниям цены акций «ЛУКОЙЛа». Незрелость бизнеса банка со сторонними клиентами. Тесная корреляция рисков банка и «ЛУКОЙЛа»</p>
Транскапиталбанк	
<p>Высокая доходность и умеренные риски кредитного бизнеса. Наличие среди клиентов Банка крупных и известных на рынке компаний. Высокие комиссионные доходы. Высокая сбалансированность активов и пассивов по срокам. Сильные позиции в Пермском регионе</p>	<p>Ограниченные масштабы бизнеса. Чувствительность к колебаниям рынка МБК. Высокая стоимость привлечения части ресурсов, от которых, однако, Банк может отказаться без ущерба для бизнеса</p>

¹ Финансовые известия. 2002. 1 окт.

Сильные стороны	Слабые стороны
Уралсиб (Урало-Сибирский Банк) – Башкредитбанк	
Сильные рыночные позиции в ключевом регионе (Башкортостане). Низкая концентрация кредитных рисков. Высокая капитализация Банка. Высокая процентная маржа Банка. Ожидаемая стабилизация расходов банка в связи с завершением строительства филиальной сети. Опыт успешного развития ряда филиалов банка. Высокая вероятность финансовой и административной поддержки Правительства Башкортостана. Высокая информационная открытость бизнеса банка	Развитие филиальной сети в регионах с высокой конкуренцией. Высокий уровень операционных расходов банка. Некоторое снижение показателей качества кредитного портфеля в 2001 г. Возможное снижение масштаба поддержки со стороны Правительства Башкортостана в связи с уменьшением его доли в капитале Банка

Задание 4.

1. Какова миссия и цели организации?
2. В чем состоят возможности и угрозы для деятельности организации со стороны внешней среды?
3. Каковы сильные и слабые стороны деятельности организации?
4. Чем определяется конкурентоспособность организации?
5. Каково, по вашему мнению, положение организации на товарном рынке?
6. Чем, по вашему мнению, объясняются успехи конкурентов потребительской кооперации?
7. Каким образом кооперативная организация может ответить на вызовы своих конкурентов?
8. Оцените варианты взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для деятельности организации по схеме матрицы SWOT.
9. Сформулируйте возможные стратегические направления развития деятельности организации.

Потребительская кооперация региона: проблемы и решения

В результате обследования областной организации потребительской кооперации (облпотребсоюза) получена следующая

щая информация: Облпотребсоюз находится в Центральном районе РФ и является важной составной частью системы потребительской кооперации страны во главе с Центросоюзом. История потребительской кооперации России насчитывает более 170 лет, за которые она накопила большой опыт общественной и хозяйственной деятельности.

Потребительская кооперация России имеет собственный правовой статус. Ее деятельность регулирует Закон РФ “О потребительской кооперации (потребительских обществах их союзах) в Российской Федерации” 1997 г. с дополнениями, внесенными в 2001 г.

Важнейшей характерной чертой потребительской кооперации является ее близость к населению, особенно сельскому, и нацеленность на удовлетворение его потребностей. Предприятия потребительской кооперации расположены непосредственно в местах сосредоточения источников сельскохозяйственного сырья.

Численность населения, обслуживаемого потребкооперацией области, составляет 316 тыс. чел., в том числе сельского населения 238 тыс. чел. Численность пайщиков за период 1990–2005 гг. сократилась с 232 тыс. чел. на 1 января 1991 г., до 82 тыс. чел. на 1 января 2002 г. Это обусловлено неблагоприятными демографическими процессами, миграцией населения из села в город, а также недостатками работы по кооперированию населения.

В систему облпотребсоюза входят 20 районных, одно городское и 16 сельских потребительских обществ. Всего районов в области — 23. В потребительской кооперации произошло укрупнение потребительских обществ. Потребительская кооперация области перешла от объединения потребительских обществ в райпотребсоюзы к их объединению в районные потребительские общества. Это позволило повысить профессиональный уровень управления, снизить затраты и уменьшить количество налогоплательщиков.

Хозяйственная деятельность потребительской кооперации включает торговую, закупочную, производственную деятельность и оказание услуг. Поэтому потребительская коопера-

ция области располагает развитой материально-технической базой, включающей 984 розничных торговых предприятия, 105 предприятий общественного питания, 120 общетоварных складов, 30 приемозаготовительных пунктов, 32 овощекартофелефруктохранилища, 19 складов-холодильников, 61 цех по производству различной промышленной продукции, около 40 предприятий по оказанию услуг населению. Помимо хозяйственной деятельности, потребительская кооперация выполняет социальные функции, включающие создание новых рабочих мест для населения, привлечение на работу в организации потребительской кооперации и на общественные работы, предоставление льгот по социальной поддержке пайщиков, а также организацию их досуга. За 2001–2005 гг. создано 460 новых рабочих мест, в среднем на один район — 23. По России в целом среднее количество созданных рабочих мест в расчете на один район составило 29.

В 2005 г. в организации потребительской кооперации области привлечено на работу 400 человек, в том числе в сельской местности 150 человек. В том же году льготы по социальной поддержке пайщиков составили по области 25400 тыс. руб., в том числе доставка товаров в магазины отдаленных населенных пунктов 6100 тыс. руб., реализация хлеба ниже себестоимости 6500 тыс. руб., содержание убыточных магазинов 5250 тыс. руб., отпуск товаров в долг населению 2100 тыс. руб., бесплатные услуги населению — 300 тыс. руб.

В 2005 г. при магазинах было открыта 21 библиотека, 150 чайных столов, в районных организациях образовались два коллектива художественной самодеятельности и одна спортивная секция.

Объем розничной кооперативной торговли в области за последние годы систематически растет. Однако в сопоставимых ценах в 2005 г. по сравнению с 1990 г. он сократился. Доля товарооборота потребительской кооперации в обороте территории области снизилась с 20,9% в 1990 г. до 6,5% в 2005 г., а охват кооперативным товарооборотом денежных доходов населения уменьшился с 72,6% в 1990 г. до 15,5% в 2005 г.

Из 984 кооперативных розничных торговых предприятий 6,9% сданы в аренду, а 23,4% не действуют. Областные оптовые базы не действуют. Из 120 товарных складов 35 (30%) не используются, а 26 (21%) — сданы в аренду.

Закупочная деятельность облпотребсоюза в сравнении с показателями по Центросоюзу в целом характеризуется следующими данными (таблица 1.4).

Таблица 1.4 — Освоено ресурсов в хозяйствах населения

Сельскохозяйственные виды продуктов	Освоено ресурсов, %	
	Облпотребсоюз	Центросоюз
Мясо	13,0	6,4
Молоко	8,6	3,7
Яйцо	4,1	9,1
Картофель	5,3	3,2

В 2005 г. по сравнению с 1990 г. закупки мяса и мясопродуктов, яиц и картофеля — сократились в 24 раза, закупки молока и молочных продуктов — увеличились.

Динамика объемов производственной деятельности облпотребсоюза представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 — Динамика производства промышленной продукции за 1990–2005 гг.

Виды промышленной продукции	Увеличение (+)	Использование производственных мощностей в 2005 г., %
	Уменьшение (–) раз	
Хлеб и хлебобулочные изделия	-2,0	35,0
Колбасные изделия	-1,5	55,0
Кондитерские изделия	-1,7	35,0
Консервы	+1,3	100,0
Безалкогольные напитки	-2,0	40,0

Во всех отраслях и видах деятельности потребительской кооперации области занято 4478 работников, из которых 6,8% имеют высшее, а 39,1% — среднее специальное образование.

Подготовку и повышение квалификации специалистов ведут Московский университет потребительской кооперации, а также областной кооперативный техникум.

Среди работников массовых профессий в 2005 г. наблюдалась высокая текучесть — 51%, что связано с низкой заработной платой и неудовлетворенными условиями труда и быта. Средняя ежемесячная плата в потребительской кооперации области в 1,5 раза меньше, чем в народном хозяйстве области.

Финансово-экономические результаты деятельности облпотребсоюза характеризуются следующими данными:

В 1996-1998 гг. облпотребсоюз был убыточным; с 1999 г. стал прибыльным.

Количество хозрасчетных организаций сократилось со 134 в 1992 г. до 58 на 1 января 2006 г. Количество прибыльных организаций составляло в 1992 г. — 99%, в 1996 г. — 37,9%, на 1 января 2006 г. — 80%.

Доля собственных оборотных средств равнялась в 1992 г. — 24,6%, в 1996 г. — 17,7%, в 2005 г. — 15,3%. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской на 1 января 2006 г. составляло 1,8 раза. Деятельность потребительской кооперации является прозрачной для налоговых органов. Она добросовестно вносит налоговые платежи в областной и местный бюджеты. Доля налоговых поступлений потребительской кооперации в бюджеты в несколько раз больше, чем ее удельный вес в совокупном товарообороте области.

Потребительская кооперация как общественно-хозяйственная организация пользуется поддержкой государства. Ей разрешено образовывать фонд развития, который включается в издержки производства и обращения, привлекать заемные средства населения, предоставлять льготы по налогообложению как на федеральном, так и региональном уровне.

В 2004 г. фонд развития потребительской кооперации области составил 10,0 млн руб., прибыль — 140 млн руб., привлеченные заемные средства населения — 11,5 млн руб.

Государственная поддержка потребительской кооперации налагает на нее определенные обязательства по повышению уровня жизни и поддержанию стабильности на селе.

Ситуация 3. Формирование и выбор стратегии организации

Цель: получить навыки в формировании и выборе стратегии организации; анализе ее целевого назначения.

Задание 1. Проанализировав целевое назначение типовых стратегий в таблице 1.6, определите, какая из этих стратегий соответствует ситуациям, представленным в таблице 1.7.

Таблица 1.6 — Типовые стратегии¹

№ п/п	Название	Целевое назначение
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
4	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей

¹ Попов С. Стратегическое управление. М.: Инфра-М, 2000. С. 127.

№ п/п	Название	Целевое назначение
10	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации
14	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Таблица 1.7 — Типовые ситуации¹

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1		Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)
2		Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
3		Когда организация может стать монополистом в определенном регионе Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация
4		Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества

¹ Попов С. Указ. соч. С.128–130.

№ п/п	Стратегия	Ситуация
5		<p>Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта</p> <p>Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе</p> <p>Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки</p>
6		<p>Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями</p> <p>Когда основные конкуренты предлагают продукт лучшего качества по сравнимой цене</p> <p>Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями</p>
7		<p>Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам</p> <p>Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу</p> <p>Когда организация располагает сильной управленческой командой</p>
8		<p>Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации</p> <p>Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены</p>
9		<p>Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных</p> <p>Когда организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе</p> <p>Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов</p>
10		<p>Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга</p> <p>Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии</p>
11		<p>Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли</p> <p>Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров</p> <p>Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации</p>

№ п/п	Стратегия	Ситуация
12		Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией
13		Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов

Задание 2. Ознакомившись с деятельностью риелторской компании “Миэль”, оцените ее стратегию и ответьте на следующие вопросы:

1. К какой стратегической зоне хозяйствования в соответствии с матрицей БКГ можно отнести деятельность риелторской фирмы “Миэль”?

2. О какой стратегии говорит руководитель “Миэля”, называя ее “тиражированием счастья”?

3. В чем состоят ключевые факторы успеха “Миэля”?

4. В чем особенности стратегии поглощения “Миэлем” других риелторских фирм?

5. Почему торговля недвижимостью — один из наиболее прибыльных видов деятельности?

6. Чем управление недвижимостью отличается от простого посредничества?

7. Какие блоки менеджмента наиболее востребованы в управлении недвижимостью и почему?

8. Какими стратегическими качествами должен обладать риелтор?

9. Что позволяет “Миэлю” тиражировать свой опыт, используя франчайзинг?

10. Что дает “Миэлю” обмен базами данных с другими риелторскими компаниями?

11. В чем состоит эксклюзивность в риелторской деятельности “Миэля”?

12. Что включают риски риелторской деятельности, и как обеспечивается их минимизация в “Миэле”?

13. В чем состоит ценовая стратегия и неценовая конкуренция, применяемые “Миэлем”?

14. Как организован набор, обучение и мотивация персонала в “Миэле”?

***Тиражирование счастья*¹**

Григорий Куликов, возглавляющий одно из крупнейших агентств недвижимости, совсем не любит рисковать. Он любит стабильность и покой. Для этого ему нужны умные конкуренты и цивилизованный рынок

Григорий Львович Куликов — человек умный, интеллигентный, довольный жизнью. Так когда-то выглядели преуспевающие молодые доценты, у которых защита докторской на носу. Внешность не обманывает — Куликов и впрямь интеллигент, математик по образованию, до ельцинских реформ попробовал себя в разработке электронных систем управления для машиностроения, в телекоммуникациях.

Может, кому-то и покажется странным, что такой интеллигент уже десять лет занимается риелторством — бизнесом, который не похоже чтобы сулил богатую пищу для ума и требовал чего-то выдающегося от самого предпринимателя. Во всяком случае в России. Рынок недвижимости у нас один из самых неразвитых, местечковых, зависящих от прихоти администрации — тут, по идее, в фаворе должны быть не самые умные, а самые пробивные. И все-таки Куликов стал фаворитом московского рынка.

Его агентство “Миэль” называют лучшим — и рядовые агенты, и эксперты рынка, и партнеры из смежных бизнесов. Строго говоря, безусловным лидером “Миэль” не является, с ним ноздря в ноздю идут МИАН и “Инком”. Похоже, что лидерство Куликова определяется не столько формальными показателями.

¹ Краснова В. Тиражирование счастья // Эксперт. 2002. № 31. С. 24–29.

В деловом сообществе, похоже, чтят Григория Львовича за другое. Во-первых, он показал этому не слишком вразумительному рынку, каким он должен стать. Более того, Куликов заставил его во многом играть по правилам, принятым в “Миэле”. Во-вторых, все восхищаются тем, как в “Миэле” поставлена работа с персоналом. Куликов предлагает своим агентам подробнейшим образом прописанные и очень жесткие процедуры ведения сделок, творчество и личная инициатива только в отношениях с клиентами, не в юридических процедурах. Так почему же бывшие частные маклеры мечтают поработать на этом конвейере?

Сам Куликов считает, что весь его секрет в технологичности: “Это когда способ работы приходит на новую территорию как бы впереди людей. К технологиям нужны люди вообще легче подтягиваются, причем не только поодиночке”. И ключевое слово здесь — “подтягиваются”, т. е. приходят сами. Взять, к примеру, историю слияния “Миэля” с другими агентствами. Все знают, как трудно даются российским предпринимателям слияния и поглощения. Риелторский бизнес — не исключение: за десять лет никому здесь не удалось построить что-либо путное за счет присоединения бизнеса конкурента. Никому, кроме Куликова. Он же благополучно интегрировал нескольких своих ближайших соратников по рынку. И партнеры Куликова в результате слияния не отдыхают, как это обычно бывает, на Канарах, а успешно трудятся на благо общего бизнеса. Нетипично, спору нет. Но именно в этом бизнесе — “изюминка” хозяина “Миэля”.

Создается впечатление, что Куликов ставит некий эксперимент, чтобы лишний раз подтвердить: более “правильная” работа сделает риелтора богаче и счастливее. Себе самому он уже это доказал. В предпринимательстве Куликов, как это ни странно, ищет покоя. Поэтому лично он счастлив давно, с того самого момента, как понял, что достиг стабильности. Ради нее — а не ради денег или азарта — он десять лет назад расстался с престижной профессией и ударился в непрестижный бизнес.

— Ваше представление о риелторском бизнесе сейчас изменилось, или вы просто в него втянулись?

— Изменилось, конечно. Сейчас я изучил, как это устроено в таких странах, как Канада, США, Германия, Швеция, Испания, Италия. Можно дальше перечислять, но и этого достаточно. Я это изучил и понял, что риелторская деятельность, вообще деятельность в области недвижимости — это не мелочь, не ерунда. Самые большие деньги делаются на торговле нефтью, цветными металлами и на недвижимости, если с умом.

— Ну да, наверное, если речь идет не о простом посредничестве?

— Речь идет о девелоперстве, об управлении недвижимостью, я бы так сказал. Посредничество — это вообще неправильный, на мой взгляд, термин применительно к нашей работе. В России обыватель привык, что риелторы — это посредники. На самом деле все это гораздо интереснее.

Это настолько интересно, что я получил второе высшее образование, юридическое. Когда я еще работал в американской телекоммуникационной компании, я учился в Америке клиенториентированному подходу. Потом изучал то же самое в Германии, опять же в рамках международной телефонной связи. Оказывая эти услуги здесь в России в течение двух лет, я понял, что такое сервис по-западному. Сегодня это очень полезно для нашей работы с недвижимостью.

И сам я многое изучал, в том числе теорию управления. Третье высшее образование не получал, но думаю, что по совокупности оно у меня есть. Основные блоки менеджмента, т. е. финансы, стратегическое планирование, управление персоналом, маркетинг — я все это проходил, причем неоднократно. Проходил не потому, что диплом нужен, а потому, что это реально востребовано, это помогает добиваться каких-то результатов.

— Вернемся к характеристике вашего бизнеса. Вы говорите, что это не посредничество. А что это, можно подробнее?

— Во-первых, это сфера услуг, сервис. Во-вторых бизнес сопровождения, потому что существуют такие эскортные услуги. Сегодня очень модны и востребованы, например, консультанты по управлению. Это люди, которые пользуются авторитетом, их деятельность считается достаточно престижной. Так вот, консультант по операциям с недвижимостью, может быть, даже серьезнее, чем консультант по управлению. То есть мы сопровождаем наших клиентов в процессе принятия крайне важных для них решений. И поэтому этот бизнес очень очеловеченный, лично ориентированный. Люди, которые успешно работают в недвижимости многие годы, я бы сказал, это всегда люди творческие, высокообразованные, с чемпионским терпением. Самые терпеливые.

— *Что для вас профессионализм риелторской фирмы? Он определяется квалификацией специалистов?*

— Да, но не только. Профессиональные компании должны быть технологически продуманными, особенно если это крупные компании.

— *Вы осознанно решали, какую модель выбрать: небольшую семейную фирму или крупную, технологичную?*

— Это само собой, наверное, произошло. Просто мы сделали первый отдел продаж. Потом — второй отдел продаж. Потом — третий отдел продаж. Когда умеешь управлять тремя, как в каком-то фильме было сказано, то дальше уже неважно.

— *То есть вы поняли, что можете тиражировать свой опыт?*

— Да, это принцип тиражирования технологии, мы к нему пришли в девяносто пятом году и с тех пор неукоснительно ему следуем.

— *А как организован крупный риелторский бизнес на Западе?*

На Западе есть два типа многоофисных риелторских структур. Один тип, более распространенный, — это франчайзинговая система. Другой тип — смешанный, когда франчайзинг сочетается с собственными офисами.

У нас тоже есть франчайзинг, и под торговой маркой “Миэль” агентства недвижимости работают в Омске, Новосибирске и Барнауле.

— *Что вы продаете по франшизе?*

— Право работать под нашей торговой маркой и технологию работы. Причем мы готовы образовывать компании-партнеры на франчайзинговых принципах везде, но только не в Москве. Здесь будет внутренняя пожирающая конкуренция. Поэтому в Москве у нас только собственные отделения — сегодня двенадцать, к концу года будет семнадцать. И дальше сеть будет расти.

Информационные игры

— *В чем заключается ваша стратегия, к чему вы стремитесь?*

— Не скажу.

— *Почему? Бойтесь, что кто-нибудь скопирует?*

— Нет, дело не в нашей закрытости. Наоборот, открытость — это один из принципов, на которых мы всегда строили свою работу. Мы многие вещи на рынке применяли первыми, в том числе, например, еще в девяносто третьем году решили наладить открытый обмен информацией. То есть тогда, когда риелторы занимались торговлей информацией, мы сказали: нет проблем — мы ее дарим, ну не дарим, а меняем. Мы вам нашу информацию, а вы нам — свою.

Мы начали обмениваться базами данных с компанией “Наша Москва”, потом к нам присоединились другие. Информация — это такая интересная штука, я ведь по первой профессии информационщик.

— *То есть вы решили выиграть на работе с информацией?*

— И мы выиграли. Мы опережающими темпами выросли в девяносто третьем — девяносто четвертом годах. В девяносто пятом году у нас ровно половина сделок по продаже была за счет объектов, полученных по обмену. Фактически мы вдвое увеличили свой оборот, не вкладывая никаких средств, просто за счет обмена информацией. В девяносто

пятом году были моменты, когда мы обменивались базами с полутора десятками компаний.

Но это была не единственная причина быстрого роста нашего бизнеса. Еще одна причина — мы первыми (опять же не только мы, а еще две компании — “Ле-Ру” и “Нора”) решили заняться обучением сотрудников друг для друга. Это тоже выглядело дико: девяносто четвертый год, и надо же такое придумать, что руководство компаний обучает своих будущих конкурентов — читает лекции, по-честному рассказывает им о том, что знает про этот рынок.

Сначала мы это втроем делали, а потом присоединились многие другие компании, и более или менее успешно эта система подготовки кадров существует по сей день. Она уже растиражирована во многих городах. Кстати, мы не единственная фирма на рынке недвижимости, для которой на этом пути от маленькой и средней компании к компании крупной решающим фактором стало именно вот это коллективное, совместное обучение кадров друг для друга. Такой же путь прошла корпорация “Бест”, только чуть позже.

— *В ситуации открытого обмена информацией у кого из игроков появляется конкурентное преимущество?*

— У всех, кто обменивается. Поймите, у нас не было задачи кого-то переиграть. У нас была задача обслужить как можно больше клиентов. Обмен открытыми базами данных направлен в первую очередь на то, чтобы сделать клиенту более обширное предложение. В первую очередь на это. А не на то, чтобы победить кого-то.

— *Ну, а если все участники рынка создадут общую базу данных, значит, все будут одинаково успешными?*

— Да, если все. У нас в России есть только один город, где так устроено, — Екатеринбург. Там на рынке чуть больше двухсот фирм, из них сто семьдесят — сто восемьдесят в разные моменты времени участвуют в такой системе под эгидой Уральской палаты недвижимости. Один такой город. Не Москва, увы, и не Питер.

— *И всем риелторам там, в Екатеринбурге, хорошо?*

— Им гораздо лучше, чем кому-либо, в части информационного обеспечения их деятельности. Это очень большое дело. К сожалению, в Москве этого до конца решить не удалось, потому что, как часто бывает, один в поле не воин. Ну, или пятеро против тысячи, то же самое.

— *Что же вам удалось изменить на московском рынке?*

— Ну, например, уже много лет о Москве говорят как о городе, где рынок недвижимости эксклюзивный, т. е. работает по эксклюзивным договорам. Мы были одними из инициаторов этого режима в девяносто четвертом году. Что в этом такого особенного?

Речь идет об исключительном праве агентства представлять интересы продавцов или менщиков квартир при продаже. Но в те годы, в середине девяностых, спрос был такой на рынке недвижимости, что, в общем-то, можно было спокойно работать и от покупателя. Я помню статистику девяносто четвертого года: из десяти обратившихся к нам покупателей мы успевали плотно заняться (как это ни стыдно) с тремя. Не из-за того, что у нас не хватало людей или по каким-то иным причинам, просто такой был огромный спрос. При этом клиент считал, что нужно обращаться в максимальное количество компаний. Он был ориентирован не на выбор, а на охват — глядишь, кто-нибудь что-нибудь притащит. То есть его будут обслуживать все и при этом (мы это сегодня понимаем) — никто. Ни клиент, ни риелтор не понимали, что достаточно дать свою заявку в одну компанию. Эта одна компания все сделает.

И вот мы создали в девяносто четвертом году отдел эксклюзива. Он был первым в Москве с таким названием. Ряд компаний примерно в то же время стал более активно работать от продавцов. А это совершенно другая работа, другие цели ставятся. Вся страна сейчас разделена на регионы, где риелторы работают от продавца по эксклюзивным договорам, и на все прочие. В таком городе, как Санкт-Петербург, например, по сей день риелторы работают практически без эксклюзива. Екатеринбург — город эксклюзивный,

Омск — город эксклюзивный, а Новосибирск пока работает, как Питер.

— *Получается, что во многих вопросах рынок шел за вами все эти годы?*

— По-разному было. Например, у нас было еще одно новшество. С девяносто четвертого года все сделки, связанные с отчуждением недвижимости, у нас обязательно контролирует профессиональный юрист.

— *Разве до этого было иначе?*

— Конечно. Году в девяносто третьем, когда мы начинали работать на рынке недвижимости, договор, если оценить его с высоты того, чем мы занимаемся сегодня, это просто страшный сон. Я имею в виду не только нашу компанию, а рынок в целом. Не было и опыта проверки, понимания, что и как нужно проверять, какие существуют риски.

Можно сказать, что мы первыми на рынке недвижимости стали на этот путь — фактически мы стали оказывать юридические услуги. Если раньше суть риелторской деятельности в большинстве случаев сводилась к двум вещам: посредничеству, т. е. продаже информации, и инвестициям, — то мы ушли от посредничества в сторону юридического обслуживания, консалтинга. Более того, в девяносто пятом мы провозгласили принцип: риелтор отвечает за все.

— *За что конкретно вы стали отвечать?*

— Ну, в том же девяносто пятом году мы уплатили первые деньги клиенту, когда оказалось, что квартира, проданная ему при нашем участии, не является свободной. Причем это произошло даже не по нашей ошибке, а по причине мошеннических действий паспортистки и руководителя паспортной службы в одном подмосковном городе. Тем не менее мы уже тогда считали, что наша продукция — это безупречные документы на собственность и на объект недвижимости.

— *Вам самому пришлось в голову так вести дело?*

— Нет, меня этому научил Израиль Борисович Марткович, заведующий кафедрой адвокатуры и нотариата Юриди-

ческой академии, ныне, увы, покойный. Это один из моих великих учителей. Он сказал: если хотите на рынке работать долго, вы должны за все отвечать. Потому что наше законодательство и тогда, в начале девяностых, и сегодня никого не защищает.

— *И вы в это поверили?*

— Поверили и сразу постарались построить работу таким образом, чтобы иметь возможность отвечать. После того случая в девяносто пятом году мы ввели протокол разрешения на сделку. Сегодня у нас в этом протоколе более пятидесяти пунктов. Благодаря такой технологии за все годы у нас было всего пять случаев, когда нам пришлось что-то выплачивать.

— *Получается, что клиенту в придачу к квартире дают что-то наподобие страховки?*

— Нет, это не страховка, а гарантийное обязательство. Когда вы покупаете уют, вам предприятие-изготовитель в течение гарантийного срока обязуется безвозмездно заменить или отремонтировать его. Мы, риелторы, тоже в состоянии взять на себя гарантии. Вот наша компания и несет полную финансовую ответственность в случае расторжения сделки, причем до решения суда.

— *А как ваши коллеги прореагировали на это? Переняли?*

— Я бы так не сказал. Во-первых, сегодня далеко не во всех фирмах есть профессиональный юрист. На рынке недвижимости работает около четырехсот фирм, из них, я думаю, не более ста пятидесяти компаний занимаются этой деятельностью профессионально, и, скорее всего, у них есть профессиональные юристы. В остальных компаниях считают, что им юрист не нужен.

Еще меньше компаний ведут дело так, чтобы в каждой сделке без исключения участвовал юрист. Я думаю, что таких фирм вряд ли больше десяти. Обычно если возникает проблема или какой-то вопрос по сделке, то к юристу обращаются. Но нет системы тотального юридического контроля. Нет такого протокола разрешения на сделку.

А что до гарантий и финансовой ответственности по сделке, то единственный, кто, кроме нас, недавно объявил об этом, — фирма “Инком”.

Чистые деньги

— Вы говорите о гарантиях, вы говорите, что риски у вас минимальные. Так что же их минимизирует — профессионализм сотрудников или протоколы?

— Гарантии на технологиях держатся, т. е. протокол ведения сделки — это элемент технологии. Ну и плюс, конечно, люди, руководители отделов высокопрофессиональные, юристы высокопрофессиональные, плюс размеры компании и наши дополнительные возможности по получению информации, связанной с проверкой квартиры, — все вместе. Но в первую очередь все-таки это технологии. Если мы открываем новое отделение, то технологии там будут все равно наши и ответственность будет все равно та же самая, даже если там будут работать люди, перешедшие из других компаний, или вчерашние стажеры. Это и есть то самое тиражирование технологии, о котором я говорил.

Конечно, система протоколов — дело и трудоемкое, и довольно дорогое. Профессиональные юристы стоят дорого, а у нас такие работают в каждом отделе. Не просто с дипломами юриста, а люди с опытом, которые действительно в этом деле разбираются.

— По логике, и услуги ваши должны быть достаточно дороги.

— Есть еще один из принципов нашей работы: мы компания антидемпинговая, т. е. практически не используем в своих рекламных обращениях слово “скидка”. Мы поначалу инстинктивно, а чем дальше, тем более осознанно, приходили к выводу, что выгодно работать там, где ты действительно необходим. То есть риелтор необходим клиенту, когда сделка достаточно сложна, а все эти рассказы в прессе, что продать квартиру без риелтора невозможно, что вас обманут и денег не дадут, — в этом есть, конечно, доля правды, но только доля. Если просто

надо продать квартиру и получить деньги, то риелтор, по большому счету, и не нужен. Разве что для сбора документов. И в этой ситуации клиент очень хорошо считает деньги риелтора: а за что вы берете, это дорого, а что вы, собственно, делаете.

Если же в сделке участвуют пять квартир, то получается полтора десятка физических лиц как минимум, каждый из которых должен на сделку придти. У каждого из них все должно быть в порядке с документами. Существуют какие-то доплаты в ту или иную сторону, проблемы, коллизии. И тогда, когда эта сделка начинает собираться, всем ее участникам очевидно, что без риелтора не обойтись.

— *Для вас высшая ценовая категория — один из принципов бизнеса?*

— Безусловно. Но это не значит, что просто наши услуги стоят дороже, чем у какой-то другой компании. При прочих равных вероятность разрешить свой жилищный вопрос через нас в некоторых случаях на порядки выше, чем с частным маклером. В некоторых случаях она значительно выше, чем с другими компаниями. Тому масса причин.

При необходимости мы как крупная инвестиционная компания готовы делать краткосрочные инвестиции. То есть свои или привлеченные средства инвестировать в большую цепочку, чтобы она замкнулась и сделка совершилась (хотя мы далеко не единственные, кто это предлагает). У нас постоянно в собственности находится энное количество квартир. Это гарантированное предложение. Общий поток наших клиентов, большой объем позволяют в некоторых случаях, вставляя квартиру в цепочку, продавать ее несколько дороже, чем пытаться найти прямого покупателя.

Уровень нашей проверки документов: глубже нас, профессиональнее, чем мы, на рынке не проверяет никто. Я за это отвечаю.

Можно назвать еще ряд факторов. Я говорил о жилье, а есть еще арендный, дополнительный слой клиентов, который потом переходит на продажу. Есть загородная, коммерческая недвижимость, новостройки.

Так что экономика процесса такова, что для нас главное — удовлетворить клиента, выполнить эти самые гарантии по сделке.

Риелтор, посыпанный бриллиантами

— *Вы говорите, что профессиональнее вас на рынке не работает никто. Почему вы в этом уверены?*

— Уже много лет я член комитета по защите прав потребителей риелторских услуг Московской ассоциации — гильдии риелторов. В этом комитете мы встречаемся, наверное, раз двадцать в год и каждый раз рассматриваем три-четыре, а иногда пять дел, это пакеты документов других риелторских компаний. Ну, наши в том числе, на нас тоже жалуются в комитет, не будем скрывать. Я вижу проблемы, с которыми сталкиваются риелторские компании, и могу делать какие-то выводы. Кроме того, каждый день наши специалисты проводят переговоры с другими риелторами. День прошел — сотня переговоров, мы видим их пакеты документов.

— *А вы переманиваете агентов из других компаний?*

— Переманивать сложно. Прийти к нам на работу — это такой внутренний ответственный шаг, потому что глубина нашей проверки — “притча во языцех” по Москве. Агент, который работает в другой компании, не чувствует такого пресса, как у нас: делай все вот так, подписывай протокол сделки. Нигде агент не находится все время под дамокловым мечом, что юрист запретит сделку. Для многих так проще работать — меньше ответственности, меньше заботы, чем в “Миэле”. Другие, когда взаимодействуют с нами, видят, как и что у нас устроено. И у некоторых возникает желание работать у нас.

У нас работает много бывших частных маклеров, это довольно распространено сегодня на рынке. Причем несколько человек из них — это элита компании, выдающиеся сотрудники. У нас есть звания “золотой”, “платиновый”, “бриллиантовый” маклер. Несколько наших “платиновых” начинали с частной маклерской деятельности.

— “Золото”, “бриллианты” — этим действительно можно мотивировать агента?

— Это одна из форм мотивации. Вручается человеку значок из соответствующего благородного металла, бриллиантовый — значит, бриллианты как-то посыпаны. Это действительно должен быть выдающийся результат, много лет работы, как правило. Золотых, я думаю, у нас уже полторы сотни. Бриллиантовых пока всего два. Есть и другие формы мотивации, другие звания. Лучшие наставники, например.

— Кто все это придумывает?

— Да как-то вот само. Многое взято из других видов бизнеса, скажем, из страхового. Страховой бизнес тоже агентский. Кроме того, я в свое время изучил систему многоуровневого маркетинга — не для того, чтобы строить многоуровневую сеть в недвижимости, а для того, чтобы перенять систему обучения и мотивации. Систему обучения в первую очередь. Потому что мотивация — это хорошо, но надо научиться правильно работать.

Чтобы стажер стал агентом, он должен пройти на выбор курс лекций, затем какие-то тренинги. Пройти собеседование в Центре оценки. По сути это система постоянного повышения квалификации сотрудников, она служит и дополнительной мотивацией работать в компании. Компания сама обучается и обучает своих сотрудников на любом уровне.

— Доход агента зависит от регалий или от количества сделок?

— От всего. Чем больше делаешь, тем больше имеешь. Хотя существует предел, у нас это пятьдесят процентов от сделки для платинового агента. Больше уровень оплаты не растет, потому что существует что-то другое, что может компания предоставить. Возможность пользоваться краткосрочными и долгосрочными инвестициями расти карьерно. Юридическая поддержка, наверное, тоже привлекает в нашу компанию. У нас у каждого агента есть реально постоянная возможность консультироваться, общаться с юристом. Мало того, привлекать юриста к переговорам.

Стайерская логика

— А вы любите рисковать?

— Вопрос хороший, я на него так отвечаю. Те, кто готов рисковать и рискует серьезно, это люди, которые на сегодняшний момент работают в других, более интересных, может быть, областях бизнеса. Это люди, которые сделали большие или очень большие деньги. Там все идет быстро-быстро благодаря этому самому риску.

На сегодняшний момент очень многие риелторские компании стабильно существуют. В этом смысле риелторский бизнес как раз менее рискованный, поскольку он бестоварный. Не надо складские запасы создавать. Ничего не украдут. Риелторский бизнес менее капиталоемкий, поэтому и начинаться может без всяких заемных средств, не нужно сразу класть голову на плаху кредита.

А риски, ну какие? Есть энное количество сделок, где протокол разрешения на сделку подписывал лично я, потому что все остальные в компании опасались подписывать. Я и шел на осознанные риски. Да, я понимал, что существует определенный процент вероятности расторжения сделки. Один раз я проиграл. Была такая история, когда я подписал протокол, а потом получилось то, чего все и опасались. Но такой случай один был, бог даст, один и будет. Это риски даже не десятикратно, а стократно обеспеченные капиталами компании. А если риск зашкаливает, то мы такую сделку проводить не будем.

Задание 3. Проанализировав опыт работы фирмы “Русский мех”, раскройте, как формировалась и менялась ее стратегия, и ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы стратегические и финансовые цели фирмы?
2. Какие возможности и угрозы сопутствовали деятельности фирмы в 90-е годы?
3. Создания каких конкурентных преимуществ добивается фирма в настоящее время?
4. Каковы стратегии ценообразования фирмы?

5. Как проявляется в деятельности фирмы стратегия конкуренции?

6. Как учитывается в стратегии фирмы покупательское поведение?

7. Какова стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы?

8. Составьте сценарий развития стратегического менеджмента фирмы.

Шкурная эпопея¹

Ростокинская меховая фабрика “Труд” (ныне “Русский мех”) в конце восьмидесятых была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы — стотысячный коллектив ЗИЛа производил продукции на 2,5 млрд руб., а четыре тысячи работников “Труда” — на 2,2 млрд руб.

В 1989 г. предприятие одно из первых стало арендным, а через год, преодолев колоссальное сопротивление, вышло из состава Мехпрома и гордо нареклось концерном. По словам президента компании Игоря Персиянинова, это был “золотой век” фабрики: предприятие уже успело почувствовать вкус экономической свободы и заработанных денег, однако продолжало исправно снабжаться сырьем, средствами и госзаказами. Половина гигантских объемов продукции шла Министерству обороны. Гражданская часть, долгие годы бывшая элитарной (здесь обшивали ЦК и Совмин, верхушку КГБ и УВД, знаменитых артистов и космонавтов), став доступной для всех, шла на ура.

Но “золотой век” длился недолго. В 1992 г., когда по стране прокатилась волна “принудительно-демократических” выборов директоров, на фабрике воцарилась команда, ухитрившаяся меньше чем за год подвести процветающее предприятие к роковой черте. “Они порулили так, — рассказывает Персиянинов, — что к концу 1993 г. для фабрики можно было

¹ Костина Г. Шкурная эпопея // Эксперт. 1999. № 42. С. 34–38.

заказывать заупокойную. Махровым цветом расцвело воровство, а долги достигли 48 млрд руб. (около 40 млн долл.). Всякого, кто пытался противостоять этому безумству, запугивали, угрожали семьям, двое из высших менеджеров были убиты”.

Ни убийства, ни шесть краж в особо крупных размерах так и не были раскрыты, хотя предприятием в конце 1993 г. плотно занялись Мингосимущество, Минпром, МВД и ФСБ России. Был обнаружен лишь подземный ход с территории фабрики. Руководство предприятия разогнали, а директором стал Игорь Персиянинов. “Тогда пришлось уволить около четырехсот человек, чтобы удалить не только раковую опухоль, по и все метастазы, и начинать разгребать завалы”, — вспоминает он.

С долгами, накопленными за 1992–1993 гг. удалось рассчитаться лишь в 1997 г. Но предприятие настигла еще одна беда — в середине 1995 г. стала меняться рыночная конъюнктура. Уменьшились объемы заказов для армии и бюджетное финансирование. Поставщики сырья из бывших республик начали требовать валюту. Качество шкурок становилось все хуже. А завершил цепь неприятностей вал импорта. Российским дамам представилась возможность убедиться, что палитра меховых изделий не ограничивается намертво приковылающими к земле шубейками и “элегантными” разлапистыми ушанками. К тому же легчайшие шубки из Греции, Турции или Италии были дешевле отечественных. Прибыли импортеров росли, а отечественные меховщики день за днем теряли позиции.

На ростокинской фабрике вроде бы не дремали. Бросились в фарватер западной моды — придумывали новые модели сами, покупали итальянские. Однако затраты росли, производство падало, а цеха и коммуникации приходили в упадок. Торговля пыталась поудобнее устроиться на шее предприятия. Дебиторская задолженность выросла до 10 млрд руб.

Многие идеи, которые должны были улучшить ситуацию, так и остались идеями. Была мысль создать финансово-про-

мышленную группу — не получилось. Повисли проекты производства моющих и косметических средств из жиров. Между тем производство продолжало падать. Персиянинов ушел с поста генерального директора, оставшись президентом и председателем совета директоров, но его ставленники, возвращенные на фабрике, ситуацию изменить не могли и один сменял другого. Меховщики стали поговаривать что “Русский мех” уже не жилец.

В 1998 г. акционеры “Русского меха” созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров. Новые менеджеры поставили перед собой задачу наладить грамотное управление финансами, персоналом, постоянные поставки качественного сырья, внедрение мировых технологий выделки и пошива, маркетинг. Все это было в сентябре 1998 г., в канун продажного сезона, поэтому действовали быстро. Хотя с финансами было туго, за четыре месяца успели закупить сырье и внедрить новые технологии, раскатать производство и серьезно нарастить объемы, распродаться и вернуть долги. Правда, отдельное спасибо менеджеры говорят кризису. “Без него процесс стабилизации занял бы гораздо больше времени, — считает генеральный директор Михаил Курцер. — Много долгов у нас было в рублях. Большую часть сырья купили за рубли, с какими-то поставщиками договаривались о поставке в кредит, зарплата, налоги — в рублях”.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономики 86%). Норковая шуба от “Русского меха” в фирменном магазине стоит примерно 50 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или “Охотном Ряду”) — в среднем 90–100 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 50–70 тыс. руб.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества. Кстати, для “Русского меха” “качество” — ключевое слово. Руководители фабрики убеждены, что цена не

самое главное, нужно предлагать настоящее европейское качество.

Изобретать велосипед не стали — есть современные мировые технологии и проверенный способ выбора партнера. Устроили тендер. Конкурс по технологии выделки норки выиграла американская компания “Ловенштайн”. Американцы несколько раз приезжали, смотрели, потом дали свои рекомендации, затем пошла закупка химии и оборудования, началась реконструкция цеха. По словам Курцера, когда внедряли американскую технологию, о затратах не думали — сначала нужно было добиться отличного качества. Потом поставили задачу: не снижая качественных параметров, уменьшить издержки, манипулируя нюансами технологии. Сейчас даже международные эксперты оценивают качество выделки шкурок на фабрике как очень высокое.

В скорняжном цехе работница упоенно резала превосходную платиновую норку в мелкую лапшу. Чтобы подобрать, к примеру, семьдесят шкурок для одного пальто, наши специалисты перебирают до тысячи шкурок. Важно, чтобы они были однородными по толщине кожного покрова, по высоте ворса, по цвету, по завиткам. Применение новой технологии позволяет сделать полотно манто ровным, гладким, воздушным и придает изделию волнующие формы.

Технология “в роспуск” значительно расширяет возможности дизайнера. Когда изделие шьется только из цельных кусков, это диктует более жесткую форму. Часто технологии из цельных шкурок и “в роспуск” совмещаются, чтобы манто получилось теплым, носким и одновременно изящным.

Модели коллекций “Русского меха” или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских и немецких компаний. За год компания внедрила более 80 новых моделей. И если раньше “Русский мех” в основном работал на средний класс, то сейчас расширяет диапазон за счет элитной коллекции и изделий для людей небогатых.

На предприятии открыли цех по пошиву кожаной одежды (качественное сырье покупают в Турции), что позволяет час-

точно сгладить сезонность продаж меховых изделий. Создано подразделение по пошиву коллекции “люкс”. Расширяется выпуск незаслуженно забытых детских вещей. Есть на фабрике и пошив по индивидуальным заказам. Планируется открыть цеха по производству дубленок и крытых пальто (верх трикотажный или из сукна, низ из меха). Из кусочков норки и каракуля шьются модные сумки и повязки на голову, из овчины и кролика — дешевые телогрейки и тапочки.

“В принципе мы должны и уже готовы предлагать ассортимент “на всякое хочю”, — говорит директор по продажам Андрей Антонов. — Если покупательница со средним уровнем достатка покупает манто, намереваясь носить его пять лет, она выбирает изделие из цельных шкурок. Если пошикарнее и помоднее, на один — два сезона, то шубку, сшитую с применением технологии “в отпуск”. Нет денег на норку или каракуль, можно купить пальто из крашенного, скажем под рысь, кролика”.

Руководство фабрики прекрасно понимает, что громадное предприятие будет работать неэффективно при небольших объемах производства. “Уровень рентабельности невысок, поскольку мы исходим не из калькуляции себестоимости, а из приемлемой для рынка цены, — поясняет Курцер. — Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Я сознательно не хочу давать цифры, зачем информировать конкурентов, скажу лишь, что у нас сейчас около сорока вакансий скорняков. А каждый скорняк дополнительно создает три-четыре рабочих места”.

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, “Русский мех” старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для “Русского меха” являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды.

Более гибкой стала финансовая политика. “Русский мех” стал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по низкой цене. То же самое с продажами: это сентябрь–январь. А фабрике желательно работать круглый год. “Русский мех” ни разу не останавливался. Причем если в прежние годы большую часть коллектива в конце зимы отправляли в неоплачиваемые отпуска, то сейчас иногда даже приходится просить людей потерпеть с отдыхом.

Итогом года своей работы новая команда менеджеров считает стабилизацию положения. Это значит, что создана площадка для дальнейшего роста. Какова цель компании? Курцер говорит, что не успокоится, пока акционеры не начнут получать дивиденды. И тогда “банки окончательно убедятся, что мы развиваемся динамично и являемся реальным и выгодным партнером”. На самом деле Курцер хочет понравиться не банкам, а заграничным покупателям. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая “чисто конкретная” цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Практическое занятие “Процесс подготовки и принятия управленческих решений”

Цель: уяснить сущность современных управленческих решений и требования к ним, получить навыки разработки, принятия и оценки решений.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Процесс принятия и реализации управленческих решений имеет формализованный характер, принципиальная схема его изображена на рисунке 1.3.

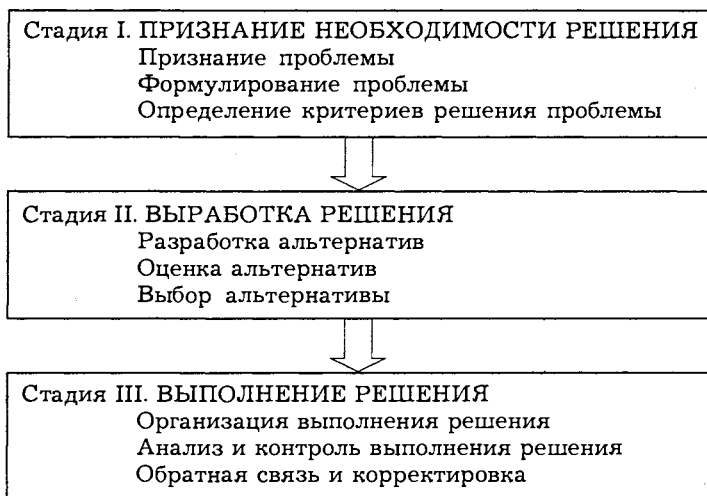


Рисунок 1.3 — Процесс принятия и реализации управленческого решения

Важная задача практического менеджмента всех уровней — наиболее оптимальным образом решать возникающие проблемы, достигать поставленных целей. Решение данной задачи в значительной мере определяется качеством и эффективностью управленческих решений, закладывается в процессе подготовки и принятия решений.

Перечислите недостатки, которые, по вашему мнению, допускаются и могут допускаться при подготовке и принятии управленческих решений.

Управленческие решения, в процессе подготовки и принятия которых допущены такие недостатки, некоторые авторы характеризуют как “плохие” решения.

Наиболее характерными недостатками, допускаемыми в процессе подготовки и принятия управленческих решений, являются следующие:

- ◆ принятие решений на безальтернативной основе;
- ◆ отсутствие прогнозирования или ошибочное прогнозирование тенденций развития внешней среды;
- ◆ к процессу подготовки решений, к решению проблем не привлекаются работники разных уровней управления, рядовые сотрудники и рабочие;
- ◆ не производятся расчеты затрат на реализацию решений;
- ◆ отсутствуют сроки выполнения и ответственные за выполнение решений;
- ◆ принимаемые решения недостаточно конкретны;
- ◆ ошибочное прогнозирование или отсутствие прогнозирования тенденций развития внутриорганизационной среды;
- ◆ не определены возможные негативные последствия (результаты) каждого варианта решения;
- ◆ не определены возможности положительного исхода для каждого варианта решения;
- ◆ не выработаны критерии для оценки каждого варианта решения;
- ◆ отсутствуют или ошибочно выбраны цели;
- ◆ ошибочно выбраны критерии, на основе которых принимается решение;
- ◆ недостаточно привлекается достоверной информации при подготовке и принятии решений;
- ◆ не рассчитывается эффективность реализации принимаемых решений;
- ◆ игнорируются или слабо учитываются факторы внешней среды;
- ◆ игнорируются или слабо учитываются факторы внутриорганизационной среды;
- ◆ не отработана процедура подготовки и принятия управленческих решений;
- ◆ не отработана и не закладывается в решения процедура реализации принятых решений.

Сравните свои характеристики “плохих” решений и приведенные нами недостатки, допускаемые при подготовке и принятии управленческих решений. Сделайте выводы.

Для того, чтобы в будущем реже принимать “плохие” решения, предлагается провести небольшой анализ:

- ◆ приведите пример “плохого” решения из опыта вашей работы или когда-либо наблюдаемого вами решения;
- ◆ укажите, какие характеристики “плохих” управленческих решений проявились в этом решении в полной мере?

Перечислите все элементы процесса подготовки и принятия управленческого решения в современном коммерческом предприятии.

Укажите, какую работу следует осуществить после принятия управленческого решения, т. е. по его реализации.

Для обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений необходимо, в частности, разрабатывать 2–3 или более вариантов проектов решений.

Далее следует осуществлять оценку и сравнение этих вариантов решений. Для этого выделять *критерии оценки альтернативных решений*.

Важнейшими критериями, на основе которых следует производить оценку рассматриваемых альтернативных вариантов решений, могут быть следующие:

- ◆ необходимые финансовые ресурсы;
- ◆ ожидаемый эффект от реализации проекта;
- ◆ риск и неопределенность;
- ◆ степень конкретизации решения;
- ◆ время (осуществления проекта или вложения инвестиций);
- ◆ качество объекта;
- ◆ масштаб (объем) производства объекта;
- ◆ освоенность объекта в производстве;
- ◆ условия применения (эксплуатации) объекта;
- ◆ надежность объекта;
- ◆ технические характеристики объекта;
- ◆ фирма-производитель (насколько известна и уважаема);
- ◆ другие.

Дополните приведенный нами перечень критериев.

Для осуществления сравнения альтернативных вариантов управленческих решений они должны приводиться в сопоставимый вид по приведенным выше критериям.

Следует иметь в виду, что в каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться по тем или иным критериям. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретной ситуации с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству критериев. Чем больше учтенных критериев, тем выше точность прогноза эффективности решения.

Каждому из нас на работе и вне ее постоянно приходится сравнивать различные альтернативы, принимая те или иные решения.

Предположим, вам нужно купить автомобиль. Укажите основные критерии, на основании которых вы будете принимать решение и покупке автомобиля:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

Укажите, на основании каких критериев вы будете оценивать альтернативные решения, направленные на повышение качества вырабатываемых вашим предприятием швейных изделий:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

Важной составляющей процесса выработки управленческих решений является управление рисками. Невозможно выбрать лучшую альтернативу готовящегося управленческого решения, не учитывая возможные риски, связанные с его реализацией. Управление рисками предполагает:

1. Классификацию рисков (финансовые, производственные, инфляционные, кадровые и др.);

2. Сбор и анализ информации с учетом выявленных рисков;

3. Выбор того или иного метода управления рисками (на основе результатов анализа собранной информации):

◆ избегание риска;

◆ передача риска (к примеру, страховой компании);

◆ уменьшение тяжести возможных негативных последствий риска;

◆ снижение вероятности риска.

Оценка альтернативных вариантов решения и выбор наилучшего из них предполагают учет всех возможных рисков и изучение доступной информации по каждому из них. Выбранное решение не всегда характеризуется минимальным риском, так как альтернативные решения сравниваются и по другим критериям.

Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Напишите, какие риски могут вам угрожать в каждой из приведенных ситуаций и какая информация потребуется для того, чтобы выбрать правильный метод управления выявленными рисками, укажите методы управления рисками.

При поступлении на договорной основе на второй факультет университета

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

При покупке автомобиля

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

При переходе на более высокооплачиваемую работу

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

Деловая игра “Разработка и принятие управленческого решения”

Цель: приобретение студентами практических навыков выработки и принятия эффективных управленческих решений

Задачи:

1. Получить навыки аналитического мышления, связанного с выбором решения.
2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.
3. Усвоить вопрос об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным решениям.
4. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия, достижения взаимопонимания.

Размер группы: от шести до двенадцати участников, несколько групп могут выполнять упражнение одновременно.

Необходимое время: около 2 ч.

Материалы для участников упражнения:

1. Карандаши или ручки.
2. Листы для индивидуальной работы.
3. Листы для групповой работы — один для каждой группы.
4. Листы с ответами и обоснованием решений.
5. Контрольные листы для подсчета баллов.
6. Линейки.

Размещение участников: целесообразно сидеть (каждой группе) за квадратным или круглым столом. В случае прямо-

угольного стола люди, сидящие на концах, занимают контролирующие позиции.

Данная ситуация основана на большом количестве реальных случаев, когда люди выживали или умирали в зависимости от того, какие решения они принимали. Ваше “выживание” или ваш “конец” будет зависеть от способности членов вашей группы считаться с вашими мнениями в области относительно малознакомой таким образом, чтобы группа могла принять решения, обеспечивающие ваше выживание.

Характеристика проблемной ситуации, сформулированной при участии специалистов и офицеров службы спасения эскадрона 413 транспортной и спасательной базы военных сил Канады, следующая.

Сегодня 5 октября. Сейчас около 14.30. Ваш гидроплан только что потерпел аварию недалеко от восточного берега озера Лора в арктической части северной границы Квебек-Ньюфаундленд. В результате аварии погиб пилот, но все пассажиры невредимы. Все промокли до пояса. Вскоре после аварии гидроплан унесло на глубину и он затонул. Тело пилота застряло в кабине.

Пилот не смог до происшествия оставить указания кому-либо из пассажиров. Однако приборы показывали местонахождение: 48 км к югу от предусмотренного маршрута и приблизительно 35 км по прямой на восток от Шеффервилля, который был целью путешествия и ближайшим жилым пунктом. Шахтные разработки “Лак Холлингер” заброшены уже давно, после того, как пожар разрушил здания. Шеффервилль (5000 жителей) — это шахтерский городок (железные рудники), расположенный приблизительно в 485 км по прямой от Сэн-Лоран, в 725 км восточнее от заливов Джеймса и Гудзона, в 1300 км на юг от Полярного круга и в 480 км на запад от побережья Атлантики.

До города можно добраться только самолетом или поездом, все проезжие дороги заканчиваются в нескольких километрах от него. Предполагалось, что ваша группа вернется с Лабрадора самое позднее 19 октября, передано по радиации сообщение о полете Отделу транспорта.

Ближайшая территория покрыта невысоким кустарником с листьями до 10 см в диаметре. Невдалеке можно увидеть несколько возвышенностей со скалистыми вершушками. Тундра (арктические болота) занимает все пространство до возвышенностей и кое-где имеются заросли кустарника. В этом районе приблизительно четверть поверхности занята длинными узкими озерами, простирающимися с северо-запада на юго-восток. Бесчисленное количество ручьев и речушек соединяет эти озера между собой.

Температура в октябре колеблется от -3,9 до 2,2°C, крайние пределы от 10 до -17,7°C. Три четверти дня небо покрыто низкими облаками. Ясным бывает в среднем один день из десяти. Слой снега от 15 до 20 см, но толщина снежного покрова значительно меняется из-за ветра, который сдувает снег с открытых участков и наметает сугробы 1-1,5 м глубиной в некоторых местах. Скорость ветра приблизительно 20-25 км/ч, ветер чаще всего с северо-запада.

На вас теплое нижнее белье, носки, плотная шерстяная фуфайка, брюки, вязаные перчатки, цигейковая куртка, вязаная шапка и прочные охотничьи сапоги. У всех вместе 153 долл. в бумажных купюрах, 2 пятидесятипенсовика и несколько монет мелочи, карманный нож, имеющий 2 лезвия, огрызок карандаша и воздушная карта района.

Метеоданные в зоне аварии следующие (°C):

Месяц	Средняя дневная температура	Средняя температура макс. дневная	Средняя температура мин. дневная	Предполагаемая минимальная температура
Октябрь	-1	2	-4	-18
Ноябрь	-9	-5	-13	-36
Декабрь	-18	-14	-22	-41
Январь	-23	-19	-28	-47

Снегопады:

- ◆ октябрь — в среднем, 11 дней, 20 см снега
- ◆ ноябрь — в среднем, 16 дней, 37 см снега

Восход солнца: 6.15

Закат солнца: 17.45

Открытые участки кожи обмораживаются при следующих параметрах скорости ветра и температуры:

скорость ветра, км/ч	температура, °С	скорость ветра, км/ч	температура, °С
69	-6,6	11	-23,3
42	-9,4	10	-26
29	-12,2	8	-28,9
22,5	-15	6	-31,6
21	-17,7	5	-34,4
14,5	-20,5	3	-40

До того, как самолет затонул, ваша группа смогла спасти 15 предметов, а именно:

- ◆ магнитный компас;
- ◆ металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа;
- ◆ спальный мешок, специально для Севера;
- ◆ упаковка таблеток для очистки воды;
- ◆ прочная клеенка 6×6 м;
- ◆ 13 спичек в непромокаемой упаковке;
- ◆ 7,5 м плетеной нейлоновой веревки, способной выдержать 25 кг;
- ◆ карманный фонарь с 4 батарейками;
- ◆ 3 пары снегоступов;
- ◆ 1 бутылка рома 70 град.;
- ◆ бритва и зеркало в одном футляре;
- ◆ механический будильник;
- ◆ топорик;
- ◆ дырявая камера диаметром 50 см;
- ◆ книга “Плавание под Северной звездой”.

Ход деловой игры

1 этап. Индивидуальное выполнение задания. Время — 15 мин.

Каждому из вас необходимо ранжировать указанные предметы в соответствии с их значимостью для вашего выживания. Поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значимости и т. д., 15 — у наименее важного.

Список предметов раздается испытуемым.

Вы должны исходить из того, что:

1. Количество спасаемых то же, что и число членов группы.
2. Эта история действительно произошла с вами.
3. Вы решили бороться все вместе.
4. Все спасенные предметы — сухие и в хорошем состоянии.

Не начинайте обсуждение проблемы или ситуации до того, как все закончат классификацию предметов.

Далее создается наблюдательный совет из 2–3 человек. Члены его по каждой группе заполняют таблицу 1.8.

Таблица 1.8 — Оценка участия членов группы в обсуждениях и выработке решений

Имя	Слушает	Задаёт вопросы	Высказывает мнение	Дает идеи, информацию	Выражает несогласие, критикует
Общее количество					

При этом наблюдатели оценивают деятельность команд, а именно:

1. Сравнивают индивидуальные результаты ранжирования с групповым, анализируют индивидуальные способности испытуемых (таблица 1.8).

2. Отвечают мысленно на следующие вопросы:

Что мешало достижению согласию в группе?

Какие признаки лидерства выявлены?

Кто доминировал?

Какова атмосфера в группе?

Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?

3. По данным каждого испытуемого составляют заключение о степени его склонности к достижению согласия.

2 этап. Групповое решение проблемы. Время — 30 мин.

Студенческая группа подразделяется на подгруппы по 6–10 человек.

Каждая подгруппа выполняет задание, ранжируя предметы в соответствии с их значимостью.

Инструкция по выполнению задания.

Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь не легко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны.

Чего не следует делать:

1. При принятии коллективного решения не применяйте голосования. Голосование разделит группу на тех, кто выиграл и кто проиграл, и создаст условия для возникновения альтернативного пути. Голосование может возбудить споры, а не рациональное обсуждение и обеднит процесс группового решения.

2. Не заключайте преждевременных соглашений, быстрых и легких, или компромиссов. Они часто основаны на ошибочных предположениях, все их нужно обсуждать.

3. Не допускайте внутреннего соревнования. В ситуации, в которую вы попали, выиграют либо все, либо никто.

4. Не допускайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

5. Не допускайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спортивных вопросов, как-то: голосование, усреднение или торг при принятии коллективного решения.

Что следует делать для достижения консенсуса:

1. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

2. Слушайте внимательно других. Это основная черта тех групп, которые побеждают.

3. Постарайтесь выяснить все внутренние аспекты положений, которые достойны обсуждения.

4. Привлекайте к обсуждению всех, особенно молчунов. Помните, что ваша группа нуждается в любой информации, которую можно получить.

Когда вы достигнете такого положения, когда каждый сможет сказать: “Даже, если я так не думаю, по крайней мере, я могу мириться с этим решением и выполнять его”, — группа достигнет согласия. Это не значит, что все полностью согласны, но означает, что каждый принимает данное решение.

Так как каждый может блокировать решение, данный метод является более полным, чем другие поиски решения. Во всяком случае он также более эффективен, так как заставляет рассмотреть больше аспектов проблемы и все возможные решения. Рассматривайте различные мнения как способ:

1) собрать дополнительную информацию;

2) прояснить возможные пути решения проблемы;

3) побудить группу к поискам лучших вариантов решения.

При этом участникам:

А) не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;

Б) необходимо записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист.

3 этап. Экспертное заключение.

Далее оглашается экспертное заключение. Мнение экспертов таково: предметы следует располагать по степени значимости для выживания, начиная с № 1 (самое важное), до № 15 (наименее важное):

1. 13 спичек в металлическом флаконе с завинчивающейся крышкой.

Они рассматриваются экспертами как самая нужная вещь. Ключевые вопросы — защита от холода и возможность развести огонь. Хотя существуют другие способы развести огонь, они малодейственны в неопытных руках. Ночью огонь может быть сигналом, его могут заметить с самолета, летящего или возвращающегося из Шеффервиля.

2. Топорик.

Чтобы поддерживать огонь, необходим постоянный запас дров. Это будет, возможно, самый необходимый предмет в лагере. Он полезен для того, чтобы расчистить заросшую лесом площадку, очистить ствол от веток, построить основу для укрытия от холода, разрубить мясо в том случае, если удастся убить какую-то дичь.

3. Плотная клеенка размером 6×6 м.

Преобладание ветров скоростью 20–25 км/ч делает защиту весьма необходимой. Клеенка может также служить для защиты от дождя, снега, измороси. Натянутая на основу и закрепленная веревками, она будет надежной палаткой или послужит основой для места сна. Ориентированная против ветра, она поможет сохранить тепло. Ее квадратная форма легко различима сверху при аэропоиске.

4. Индивидуальные спальные мешки (специально для Севера).

Так как, возможно, вам придется провести в арктической зоне 2 недели (14 дней), спальный мешок, выдерживающий температуру до -20°C , будет необходимым элементом для выживания. Нужно принять меры предосторожности, чтобы сохранить спальные мешки сухими при любой погоде.

5. Металлический бидон (4,1 л) кленового сиропа.

Сироп полезен со следующих позиций для выживания. Кленовый сироп является важным продуктом питания и высокоэффективным. Даже сам бидон, используемый для приготовления пищи или хранения воды, может принести значительную пользу. Так как пища представляет собой важную проблему и мешает перемещениям, нужно использовать любой источник питания. В северных регионах съедобно большинство растений, поэтому бидон может оказаться полезен. Варить можно почти все наскальные растения и лишайники, а также большинство ягод. Проблемой северных областей является также потеря организмом воды. Нельзя есть снег — он вызовет дегидратацию вместо утоления жажды. Можно растапливать снег.

6. 7,5 м плетеного нейлонового шнура, выдерживающего до 25 кг.

Нейлоновая веревка необходима, чтобы связать деревянные детали при установлении палатки или натянуть как основу между деревьями и также использовать для организации укрытия при помощи клеенки. Отдельные нити могут быть применены как леска для рыбной ловли. Можно изготовить капканы. Можно сделать из нее лук или использовать для подвешивания мяса, чтобы его не съели хищники (медведи или волки). Можно также сплести сеть для рыбной ловли.

7. Три пары снегоступов.

Реки и озера являются лучшими путями передвижения на Севере летом и зимой, но не весной и осенью. В это время года они, напротив, представляют собой естественные препятствия. Чтобы иметь возможность передвигаться, нужно дождаться пока они замерзнут (приблизительно 1 декабря).

До этого времени снегоступы могут быть использованы для вылазок из лагеря с целью охоты. Их не хватит на всю группу при необходимости перемещения, но можно изготовить ручную похажие из кусков кожи, веревки, ветки. Лучше ходить по насту, чем по свежему снегу: меньше усталости.

8. Камера диаметром 50 см, дырявая.

Любой может сделать из нее катапульту. В зимний период на Севере много птиц, к ним легко приблизиться и убить крупными камнями или при помощи катапульты. Сжигая на огне куски резины, получают густой дым, который служит хорошим сигналом при поисках. Можно также сделать из нее прокладки для капкана или соединения.

9. Бритва и зеркало в упаковке.

Зеркало — самый надежный источник сигналов, если есть солнце. Обыкновенное зеркало может давать вспышки яркостью 5–7 млн люкс. Лезвия бритвы могут быть использованы как режущий инструмент.

10. Карманный фонарь с 4 батарейками.

Учитывая длительное время, которое придется провести в этих условиях, фонарь может служить освещением только в том случае, если понадобится дополнительное освещение. Его нужно оставить в резерве на случай, когда необходимо подавать ночные сигналы.

11. Бутылка рома 70 град.

Ром может быть использован в медицинских целях как анестезирующее средство или антисептик. При его помощи можно также зажигать огонь. Бутылка может служить для хранения воды. Наконец, он поднимает настроение в группе.

12. Механический будильник.

У него может быть множество применений, но они неравнозначны. Если использовать его как часы, он может служить навигационным прибором, по стрелкам можно определить, где находится Север (в 14: 50 установить маленькую стрелку на Солнце. Север находится между отметками 7 и 8 в Северном полушарии). Стеклом можно подавать сигналы. По будильнику можно регулировать распорядок дня в лаге-

ре, следить за огнем. Если его разобрать, отдельные части механизма можно использовать как крючки или грузила.

13. Магнитный компас.

Буссоль малоприменима в этих условиях. Близость магнитного полюса влечет за собой ошибки. Железные рудники также вызывают отклонения. Специалист, знакомый с условиями региона, считает, что невозможно пройти 100 м и вернуться по компасу в то же место.

14. Книга “Навигация по Полярной звезде”.

Можно использовать как топливо для разжигания огня или как гигиеническую бумагу. Но руководствоваться ее советами можно только ночью, к тому же она является опасным советчиком, так как в полярной зоне нельзя полностью доверяться Полярной звезде: она находится слишком высоко.

15. Упаковка таблеток для очистки воды.

В этом регионе вода практически не нуждается в очистке. Бутылочка может оказаться полезной. В основном вода озер лучше, чем вода рек.

4 этап. Расчеты.

Прежде всего следует подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.

Далее необходимо просуммировать все разницы в индивидуальном задании.

Вычислите средний балл, для чего сложите все индивидуальные баллы и разделите на число человек в группе.

Подсчитайте абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.

Просуммируйте все разницы в групповом задании.

При этом следует учитывать, что чем меньше указанные суммы, тем лучше результаты.

Результаты расчетов можно свести в таблицы 1.9 и 1.10.

5 этап. Оценка деятельности участников и групп.

Сначала оцениваются результаты индивидуальной работы. Указываются лучшие и худшие индивидуальные результаты, выявляются победители.

**Таблица 1.9 — Результаты ранжирования
и принятия решений**

Предметы	Индивидуальное решение	Решение коллективное (группы)	Отклонение индивидуального решения от коллективного	Экспертное заключение	Отклонения индивидуального решения от экспертного	Отклонение коллективного решения от экспертного
Магнитный компас						
Металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа						
Спальные мешки (спец. для Севера)						
Упаковка таблеток для очистки воды						
Прочная клеенка 6х6 м						
13 спичек в непромокаемой упаковке						
7,5 м плетеной нейлоновой веревки						
Карманный фонарь с 4 батарейками						
3 пары снегоступов						
1 бутылка рома (70°)						
Бритва и зеркало в одном футляре						
Механический будильник						
Топорик						
Камера диаметром 50 см, дырявая						
Книга "Навигация по Полярной звезде"						

Всего

Сумма

Ваш балл
(сумма)

Балл группы
(сумма)

Данные результаты можно оценить по рейтингу:

0–20 баллов — отлично;

21–30 баллов — хорошо;

31–40 баллов — посредственно;

41–50 баллов — удовлетворительно;

51 и более баллов — плохо.

Таблица 1.10 — Расчет результатов индивидуальной и групповой работы

Результат	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Количество баллов, полученных в результате решения, принятого методом консенсуса			
Средний балл (среднее арифметическое индивидуальных баллов)			
Размах индивидуальных баллов (максимальный и минимальный)			

Далее сравниваются индивидуальные (по среднему арифметическому) и групповые результаты. При этом если величина отклонения усредненного индивидуального мнения от экспертного больше, чем величина отклонения мнения группы от мнения экспертов, то, следовательно, обсуждение прошло эффективно. При этом группе удалось выработать решение, которое лучше, чем отдельные индивидуальные решения. Можно сказать, что члены данной группы успешно “спаслись”.

Если результат обратный, т. е. величина отклонения индивидуального мнения (усредненного) от экспертного меньше величины отклонения от него группового мнения, то, следовательно, группе не удалось прийти к необходимому компромиссному решению, удовлетворяющему всех членов группы и идущему на благо группы. Совещание прошло неэффективно. Данной группе “спастись” не удалось.

Кроме того, сравниваются результаты работы групп, выявляются победители.

6 этап. Подведение итогов.

Каждая подгруппа анализирует ход обсуждения проблемы, отвечая на следующие вопросы:

- Что мешало достижению согласия?
- Какие выявились признаки лидерства?
- Кто проявлял активность, а кто был пассивен?

- Как это повлияло на принятое решение?
- Кто доминировал?
- Какова была атмосфера в группе?
- Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?

— Каждая группа делает выводы о сильных и слабых сторонах коллективного принятия решений.

Члены наблюдательного совета докладывают свои впечатления о работе участников групп. При этом пытаются объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

По данным каждого испытуемого составляется заключение о степени его склонности к достижению согласия. В этих целях может быть использована шкала оценки участника групповой работы (таблица 1.11).

Таблица 1.11 — Шкала оценки участников групповой работы

Умение убеждать	987654321	Неумение убеждать
Способность к сотрудничеству	987654321	Неспособность к сотрудничеству
Адаптация в новой ситуации	987654321	Неспособность к адаптации в новой ситуации
Самоконтроль	987654321	Несдержанность
Умение владеть речью	987654321	Неумение владеть речью
Словарный запас	987654321	Недостаточный словарный запас
Умение слушать собеседника	987654321	Неумение слушать собеседника
Способность к творческому решению	987654321	Отсутствие творческого решения
Умение аргументировать свои доводы	987654321	Неумение аргументировать свои доводы
Этичность поведения	987654321	Неэтичность поведения

Ведущий организует дискуссию по вопросу о знании и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способно-

го обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны членов группы.

Подведите итоги.

Тест “Принимаете вы решения рационально или интуитивно?”¹

Руководителям часто приходится принимать решения в условиях дефицита времени. Это вынуждает их действовать на основе интуиции.

Интуитивное решение выглядит как озарение, однако это озарение возможно лишь в случае, если человек владеет всей полнотой информации по данному вопросу. Люди, склонные к принятию решений на основе интуиции, очень восприимчивы к новой информации, которая дает основную пищу для их интуиции.

Укажите, насколько характерны для вас образцы поведения, которые приведены в данном тесте. Для этого обведите соответствующую цифру на шкале:

- 5 — данное поведение очень характерно для меня;
- 4 — довольно характерно;
- 3 — затрудняюсь сказать, характерно или нет;
- 2 — не очень характерно;
- 1 — такое поведение совершенно мне не свойственно.

Характерно ли для вас данное поведение?	Оценка
1. Покупая новый прибор или бытовую технику, я не тороплюсь читать инструкцию, а стараюсь разобраться с ними сам. Инструкцию можно прочитать, если возникнут какие-либо затруднения	54321
2. Посторонние считают, что у меня на столе беспорядок, но я всегда знаю, где что лежит	54321

¹ Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Подготовка и реализация управленческих решений: Модуль VI: Учеб.-практич. пособие. М.: Дело, 2004. С. 10–11.

Характерно ли для вас данное поведение?	Оценка
3. В отношениях с людьми я больше полагаюсь на ощущения, которые у меня возникают в процессе общения, чем на слова, которые сказаны	54321
4. Для меня более привычно работать, не определяя четкого плана работы на день	54321
5. Если я расхожусь с другими людьми относительно путей решения возникающих проблем, то, принимая решение, больше полагаюсь не на чужое, а на собственное мнение	54321
6. Если я не знаю, как добраться до нужного места в незнакомом городе, меня это никогда не смущает	54321
7. Я люблю трудные ситуации, которые позволяют мне испытать свои интеллектуальные способности	54321
8. Однообразная и монотонная работа для меня является самым тяжелым испытанием	54321
9. Мне всегда интересно узнать мнение специалиста по тому или иному вопросу, но, принимая решение, я не всегда следую ему	54321
10. Я считаю, что люди будут реже попадать в неприятные ситуации, если станут больше доверять своим предчувствиям	54321
11. Я верю в удачу и, принимая решение, часто полагаюсь на волю случая	54321
12. Меня трудно обвинить в излишней дотошности или педантичности	54321

Подсчитайте набранные вами баллы.

Ответ

Сумма 60–48 баллов свидетельствует о высокой склонности к принятию интуитивных решений.

Сумма 47–25 баллов говорит о среднем уровне развития интуиции. Это компенсируется стремлением к рациональной оценке в тех случаях, когда вы сталкиваетесь с определенными трудностями и преградами при подготовке и реализации решений.

Сумма менее 25 баллов констатирует склонность к рациональному поведению, к тому, чтобы действовать наверняка, не полагаясь на интуицию.

Тест “Решительны ли вы при принятии решений?”¹

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Данный тест поможет оценить, насколько вы решительный человек и какого типа должны быть люди в вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов (А, Б, В, Г, Д, Е) выберите один.

1. Что, по-вашему, движет человеком в жизни прежде всего?

- А — любопытство;
- Б — желания;
- В — необходимость.

2. Как вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?

- Г — их увольняют;
- Д — уходят из-за большей зарплаты;
- Е — другая работа им больше по душе.

3. Когда у вас происходят неприятности:

- А — вы откладываете их решение до последнего?
- Б — у вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты вы сами?
- В — вы не хотите даже и думать о том, что случилось?

4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:

- Е — заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;
- Г — с боязнью ждете, когда вас спросят о результатах;
- Д — основательно подготавливаете к объяснению.

¹ Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: Учеб. пособие / Под общ. ред. проф. С.Д. Резника. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 85–87.

5. Когда вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:
- В — с чувством облегчения?
 - Б — с бурными положительными эмоциями?
 - А — по-разному в зависимости от цели, но не так бурно?
6. Что бы вы рекомендовали очень стеснительному человеку:
- Г — избегать ситуаций, требующих риска?
 - Е — избавиться от этого, обратившись к помощи психолога?
 - Д — познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью?
7. Как вы поступите в конфликтной ситуации:
- Б — поговорю с тем, с кем вступил в конфликт?
 - А — напишу ему письмо?
 - В — попробую разрешить конфликт через посредника?
8. Какого рода страх возникает у вас, когда вы ошибаетесь:
- Д — страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому вы привыкли?
 - Г — боязнь наказания?
 - Е — боязнь потерять престиж?
9. Когда вы с кем-то разговариваете, то:
- А — время от времени отводите взгляд?
 - Б — смотрите прямо в глаза собеседнику?
 - Г — отводите взгляд, даже когда к вам обращаются?
10. Когда вы ведете важный разговор, то:
- Е — тон разговора обычно остается спокойным?
 - Д — вы то и дело вставляете ничего не значащие слова?
 - Г — вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает вас подводить?

Ключ к тесту

Если почти все ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то вы не особенно решительный (в принятии решений) чело-

век. Но вас нельзя назвать и нерешительным: вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете — дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия — результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но несмотря на это вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у вас есть еще чувство ответственности, то вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали вашу слишком большую активность. Не нужно ли вам все же лучше продумывать решения, которые вы принимаете?

Если же ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшаетесь приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

Управленческие задания

1. При принятии решений компанией что первично — деньги или люди?

РЕШЕНИЕ

Очевидно, что ни то и ни другое. Каждое решение — это синтез трех основных факторов: работы, людей и ресурсов.

При принятии решения возможны противоречия между ними, а именно:

- ◆ затронуты несколько видов ресурсов организации;
- ◆ имеется противоречие между разными сферами деятельности компании;

◆ краткосрочные преимущества, которые дает один вариант решения, нужно соотнести с долгосрочной перспективой.

Менеджерам следует примирять эти противоречия, не забывая о достижении поставленной цели при высокой эффективности работы.

2. Как правило, я быстро принимаю решения по мелким вопросам. Однако когда сталкиваюсь с крупными проблемами работы отдела, прихожу в смятение от всех “за” и “против”. Как знать, что принимаю правильное решение?

РЕШЕНИЕ

Это знать невозможно. Не бывает решений “верных” или “неверных”, есть решения хорошие, плохие, эффективные, компромиссные, адекватные, противоречивые и прочие.

Вашей целью должно быть получение полной и достаточно достоверной информации для принятия по крайней мере реально выполнимого решения.

С мелкими вопросами вы можете поступать по своему усмотрению, поскольку они не способны оказывать серьезное воздействие на состояние дел компании и во многом являются делом вкуса. Тем не менее важно отметить, что выбор есть и в самых простых решениях. Взвешивать все “за” и “против”, что так вас смущает, — единственный способ овладеть искусством принятия решений.

Для этого сделайте следующее:

- 1) Определите свою цель (цели).
- 2) Установите приоритеты, если их несколько.
- 3) Удостоверьтесь, что вы знаете все факты, а если нет, то знаете, где их узнать.
- 4) Узнайте, по возможности, о наличии опыта решения аналогичных проблем.
- 5) Обратитесь за советом в соответствующий институт или торговую ассоциацию, если вы надеетесь, что это поможет.
- 6) Составьте наиболее полный перечень вариантов.

7) Вновь спросите себя, какой вы ожидаете результат, и определите два варианта действий. Если вы начнете анализировать большее количество вариантов, то неизбежно запутаетесь.

8) Выберите один из вариантов и действуйте согласно ему.

Далее защищайте свой выбор. Принятое решение можно изменить, если появятся новые, заслуживающие внимания предложения.

3. Я подвергаюсь критике за интуитивно принимаемые решения. Но время вновь и вновь подтверждает мою правоту. Нужно ли полагаться только на интуицию?

РЕШЕНИЕ

Нет. Интуиция далеко не надежна. Ваши неясные эмоциональные предчувствия, возможно, и “подтверждались”, но зачем пренебрегать объективностью?

Лучший способ принятия решений — взвесить все факты и проанализировать все варианты.

При принятии решения редко бывает единственно лучший вариант. Из нескольких вариантов нужно выбрать лучший. Один вариант будет безопасным, другой — сверхосторожным, третий — смелым, четвертый — безрассудным, пятый — великолепным, но рискованным, шестой — разрушительным.

Перечислите все варианты, сопоставьте действия и их ожидаемые последствия.

4. Насколько важно принять решение в кризисный момент, даже если оно неверное?

РЕШЕНИЕ

Это очень важно. В противном случае кризис будет нарастать, а вы и ваши коллеги будете дрожать и нервничать. Принять то или иное решение лучше, даже если далее возникнут проблемы. Сначала убедитесь, что вы — именно тот человек, который должен принять это решение. Жизненно

важно, чтобы вы отдавали себе отчет о границах своих обязанностей.

Если заметите сбой на производственной линии и решите немедленно остановить процесс, вы тем самым сократите потери денег своей компании. Но если вы примете решение, превышающее ваши полномочия, то будьте готовы к тому, что можете получить выговор, даже если принятое решение верно.

5. Всегда отношусь с подозрением к людям, отвечающим, что все будет сделано. Стремлюсь проверить, сделали ли они так, как я хотел. Может я излишне придираюсь?

РЕШЕНИЕ

Нет. Решения, которые не воплощаются в жизнь, остаются лишь мыслями или идеями. Многие путают намерения с действиями. И вы правы, что хотите быть уверенным, что ваши желания воплощаются. Менеджер вправе требовать выполнения своих решений. Когда выбрано направление действий, делегируйте полномочия по их выполнению:

- ◆ выберите человека, способного стать во главе;
- ◆ сообщите всем сотрудникам, которые должны принять участие в работах;
- ◆ составьте план выполняемых работ с указанием сроков и ответственных;
- ◆ продумайте систему контроля.

Вопросы для самопроверки по теме

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чье учение было основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
4. Какое государство является родиной менеджмента?

5. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?

6. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

7. Где прежде всего следует использовать понятие “менеджмент”?

8. Какие подсистемы можно выделить в системе управления организацией?

9. На чем основываются экономические методы управления?

10. Что такое принципы управления?

11. Что такое управление?

12. Каковы общие методы управления?

13. Что такое процесс управления?

14. Что такое функция управления?

15. Каковы основные содержательные теории мотивации?

16. Какова роль координации в процессе управления?

17. Какую информацию называют невербальной?

18. Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?

Ответы на вопросы для самопроверки приведены в приложении 1.

Контрольные вопросы по теме

1. Каковы основные подходы и школы в развитии науки управления?

2. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?

3. В чем сущность доктрины человеческих отношений?

4. В чем состоит поведенческий подход к управлению?

5. Кто стоял у истоков школы научного управления?

6. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы в управлении?

7. Что такое менеджмент?

8. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?

9. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?

10. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

11. Каков вклад отечественных научных школ в развитие управления?

12. В чем состоит сущность управления?

13. Какие подсистемы можно выделить в системе управления?

14. Каково соотношение понятий “управление” и “менеджмент”?

15. Что включает в себя система управления в элементарном виде?

16. Что такое субъект управления?

17. На чем основываются социально-психологические методы управления?

18. Что такое методы управления?

19. На чем основываются административные методы управления?

20. Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?

21. Каковы общие методы управления, и на чем они основываются?

22. Каково значение экономических методов управления в современных российских условиях?

23. Кто впервые ввел понятие “принципы менеджмента”?

24. Дайте понятие подходов и принципов управления

25. В чем состоит сущность системного подхода к управлению?

26. Назовите основоположников школ менеджмента.

27. Назовите российских ученых — разработчиков школ управления.

28. Перечислите характерные черты школ управления.

29. Почему в менеджменте сочетаются наука и искусство?

30. На каких уровнях управления преимущественно используются административные методы?

31. В чем состоит система оперативного управления организацией?

32. Почему основу обучения менеджменту составляют гуманитарные дисциплины?

33. Что понимается под принципом управления как науки?

34. Перечислите подходы к управлению и поясните их.

35. В чем состоит отличие основных принципов управления от частных?

36. Какие существуют частные принципы управления? Докажите, что они также имеют право на существование.

37. Докажите, что принципы в практике управления становятся критериями оценки качества управления.

38. В каком соотношении находятся принцип эффективности и принцип экономичности управления?

39. Приведите доказательства необходимости осуществления принципа соответствия способов, средств и воздействий закономерностям, присущим объектам управления, по опыту конкретной системы управления.

40. Назовите первую функцию процесса управления.

41. Каковы основные процессуальные теории мотивации?

42. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?

43. Какая функция управления обеспечивает согласование и взаимодействие всех остальных?

44. Какие функции управления называют общими?

45. Каковы основные условия рациональной организации управленческих процессов?

46. Что такое коммуникационные сети?

47. Какая из коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?

48. В чем состоит сущность планирования управленческой деятельности?

49. Каковы значение контроля в управленческой деятельности, виды контроля?

50. Каковы содержательные и процессуальные теории мотивации?

51. Каким образом классифицируется управленческая информация?

52. В чем состоит различие “информации” и “коммуникации” в управлении?

53. Каково содержание коммуникационного процесса в управлении?

54. В чем состоит сущность управленческого решения?

55. Каковы основные стадии и этапы принятия и реализации управленческих решений?

56. Каковы показатели качества управленческих решений?

57. Каково содержание функции планирования?

58. Охарактеризуйте содержание функции организывания?

59. Каково содержание функции мотивирования?

60. Охарактеризуйте содержание функции координации.

61. Каково содержание функции контроля?

62. Каково значение коммуникативных функций в управленческой деятельности?

63. Каковы преимущества и недостатки письменной и устной коммуникаций?

64. Каковы способы преодоления барьеров коммуникационного процесса

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Семинарские занятия

1. СТРУКТУРИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Примерный план:

1. Организация: понятие, основные составляющие, классификация
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организации
3. Организационная структура управления предприятием: понятие, требования, факторы ее определяющие
4. Традиционные (вертикальные) организационные структуры
5. Основные направления совершенствования оргструктур

Список рекомендуемой литературы

Алексеева М.М. Планирование деятельности фирм. — М.: Финансы и статистика, 1998.

Алексеевский В.С., Коротков Э.М. Введение в специальность “Менеджмента организации”: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.

Бондарь О.В., Васюхин А.А. Эффективное управление фирмой. Современная теория и практика. — СПб.: Бизнес-пресс, 1999.

Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. — М.: ИНФРА-М, 2000.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001.

Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993.

Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1998.

Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. — М.: Приор, 1998.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Менар К. Экономика организаций / Пер. с франц. Под ред. А.Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *М.М. Максимова, А.В. Игнатъевой.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Николаева Т.И., Егорова Н.Р. Развитие и совершенствование организационно-правовых форм управления в торговле: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1995.

Пирожков В.А. Менеджмент современной организации: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *С.Д. Ильенковой.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

Семенов А.К. Стратегический менеджмент: Практикум. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2003.

Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. — М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1994.

Управление организацией: Учебник / Под ред. *А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.* — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Примерный план:

1. Понятие и сущность стратегического управления
2. Анализ внутренней и внешней среды организации
3. Определение миссии и целей организации
4. Выбор стратегии
5. Реализация стратегии
6. Оценка и контроль выполнения стратегии

Список рекомендуемой литературы

Алексеева М.М. Планирование деятельности фирм. — М.: Финансы и статистика, 1998.

Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.

Бондарь О.В., Васюхин А.А. Эффективное управление фирмой. Современная теория и практика. — СПб.: Бизнес-пресс, 1999.

Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. — М.: ИНФРА-М, 2000.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада, ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993.

Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1998.

Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. — М.: Приор, 1998.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Николаева Т.И., Егорова М.Р. Развитие и совершенствование организационно-правовых форм управления в торговле: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1995.

Пирожков В.А. Менеджмент современной организации: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *С.Д. Ильенковой.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

Семенов А.К. Стратегический менеджмент: Практикум. — М.: ИТК “Дашков и К^о”, 2003.

Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. — М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1994.

Управление организацией: Учебник / Под ред. *А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.* — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Цыпкин Ю.А., Люкишинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2001.

3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Примерный план:

1. Понятие и сущность эффективности управления
2. Факторы, влияющие на эффективность управления
3. Экономическая эффективность управления и способы ее расчета
4. Социальная эффективность управления и методы ее оценки

Список рекомендуемой литературы

Алексеева М.М. Планирование деятельности фирм. — М.: Финансы и статистика, 1998.

Ансофф И. Стратегическое управление / Пер с англ., науч. ред. и авт. предисл. *Л.И. Евенко.* — М.: Экономика, 1989.

Бондарь О.В., Васюхин А.А. Эффективное управление фирмой. Современная теория и практика. — СПб.: Бизнес-пресс, 1999.

Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. — М.: ИНФРА-М, 2000.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада, ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993.

Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 1998.

Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. — М.: Приор, 1998.

Менеджмент организации: Учеб. пособие / *З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин* и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. *М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Набоков В.И., Сосунова И.Н. Эффективность менеджмента в торговле. — Екатеринбург: УрО РАН, 1995.

Николаева Т.И., Егорова М.Р. Развитие и совершенствование организационно-правовых форм управления в торговле: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1995.

Пирожков В.А. Менеджмент современной организации: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2003.

Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. — М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1994.

Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2001.

Пресс-конференция **“Современные тенденции в развитии организаций”**

Программа пресс-конференции

Вступительное слово: студент _____
“фамилия, имя, отчество”

Доклады:

1. Общее понятие, сущность и основные составляющие организации.

Студент _____

2. Классификация современных организаций.

Студент _____

3. Рыночное самоуправление организаций и стратификация субъектов рыночного хозяйства.

Студент _____

4. Внутренняя и внешняя среда организаций.

Студент _____

5. Основные организационно-правовые формы.
Студент _____
6. Объединения современных организаций.
Студент _____
7. Основные тенденции в развитии современных организаций.
Студент _____
8. Эдхократические организации.
Студент _____
9. Партиципативные организации.
Студент _____
10. Многомерные организации.
Студент _____
11. Организации, ориентированные на рынок.
Студент _____
12. Предпринимательские организации.
Студент _____
13. Характеристика и сопоставление традиционных (организационно-структурных) и новых подходов к организационной форме организаций.
Студент _____

Подведение итогов.

Руководитель _____

Регламент:

Доклады — до 15 мин.

Обсуждение — до 5 мин.

Литература к пресс-конференции

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая.
3. Ансофф И. Стратегическое управление/Пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИН-ФРА-М, 1998.

5. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.
6. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: Гардарика, 2000.
7. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001.
8. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебник. — Минск: Финансы, учет, аудит, 1997.
9. *Менар К.* Экономика организаций / Пер. с фр. Под ред. А.Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.
10. Менеджмент организации: Учеб. пособие / *З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин* и др. — М.: ИНФРА-М, 1997.
11. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
12. *Николаева Т.И.* Менеджмент в торговле: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2003.
13. Общий менеджмент: Дайджест учебного курса / Под ред. *А.К. Казанцева*. — М.: ИНФРА-М, 2001.
14. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИД “Дашков и К°”, 2000.
15. *Пирожков В.А.* Менеджмент современной организации: Учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
16. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.
17. *Семенов А.К.* Современный менеджмент: курс лекций. — Волгоград: Изд-во Волгоградского кооперативного учебно-производственного комплекса, 1996.
18. *Старобинский Э.Е.* Основы менеджмента на коммерческой фирме. — М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1994.
19. Управление организацией: Учебник/Под ред. *А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина*. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999.
20. *Уткин Э.А.* Управление фирмой. — М.: , Акалис, 1996.

21. *Фатхутдинов Р.А.* Производственный менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

22. *Фатхутдинов Р.А.* Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. 2-е изд. — М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.

23. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998.

24. Экономика предприятия / Пер. с нем. Под ред. *Ф.А. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера.* — М.: ИНФРА-М, 1999.

Практические занятия

Практическое занятие “Организационные структуры управления предприятиями”

Цель: изучить существующие организационные структуры управления, приобрести навыки анализа организационных структур, умение составлять самостоятельно схемы оргструктур.

Студентам следует ответить на приведенные вопросы, выполнить предложенные задания.

Прежде всего, что такое организационная структура управления предприятием, как ее можно определить?

На чем основано разделение труда при производстве материальных благ? А нематериальных? Какова общая динамика разделения труда? Как она связана со структурированием компании?

Какие факторы определяют структурирование предприятия, организационную структуру управления им?

Какие требования следует предъявлять к организационной структуре управления предприятием?

Объясните, какие организационные структуры управления предприятиями являются традиционными, иерархическими?

Изобразите линейную организационную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. Укажите, в каких предприятиях и почему их следует применять.

То же — линейно-функциональную организационную структуру управления предприятием.

То же — штабную организационную структуру управления предприятием.

То же — матричную организационную структуру управления предприятием.

Укажите факторы, которые лежат в основе создания дивизиональных (или отделенческих) организационных структур управления предприятием.

Перечислите разновидности дивизиональных организационных структур.

Изобразите и охарактеризуйте региональную организационную структуру. Укажите ее преимущества и недостатки.

То же — продуктовую структуру.

То же — потребительскую организационную структуру.

На каком этапе развития малого предприятия целесообразно осуществлять переход от функциональной департаментизации к продуктовой?

С какими трудностями может столкнуться фирма, на протяжении длительного периода управляемая по принципу централизации и проданная другой фирме, децентрализованного типа?

Почему усиление централизации требует и усиления координации действий отдельных подразделений?

Обратитесь к известным вам фирмам. Проанализируйте, какой у них тип департаментизации? Какой вид приобрели бы эти фирмы, если бы департаментизация проводилась по другому принципу?

В чем состоит отличие штабной организационной структуры управления предприятием от линейно-функциональной?

Матричная структура организации более прогрессивна, чем линейно-функциональная. Если это так, то в фирме возникают одновременно две ветви власти. Каково правильное решение для такой ситуации? Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки ее применения.

Верно ли, что лучше слабая матричная структура, чем никакая?

Как сочетать существование нескольких типов структур в одной организации, особенно с органическими структурами?

Чем отличается матричная структура от децентрализованной?

Зависит ли микроклимат в организации от того или иного типа организации (организационной структуры)?

Если вас назначили старшим менеджером крупной компании конгломератного типа, то какому принципу формирования отделов вы станете следовать?

Что общего и чем отличаются централизованная и децентрализованная системы управления предприятиями?

Охарактеризуйте горизонтальные и вертикальные структуры управления.

Какие организационные структуры управления предприятиями называют адаптивными и почему?

Перечислите основные направления совершенствования традиционных (иерархических) организационных структур управления предприятиями.

Что дает сокращение количества уровней управления предприятием?

Что представляют собой организационные структуры конгломератного типа, как они строятся?

Далее представлены организационные структуры управления известными зарубежными фирмами (рис. 2.1–2.4)¹.

К какому типу структур они относятся?

По данным оргструктурам:

◆ укажите, элементы каких традиционных, простых организационных структур содержатся в этих структурах;

◆ определите важнейшие уровни аппаратов управления и их функции;

◆ проанализируйте организационную структуру по продукту и ее особенности;

◆ определите местоположение и функции производственных и производственно-хозяйственных отделений;

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — С. 149–152.

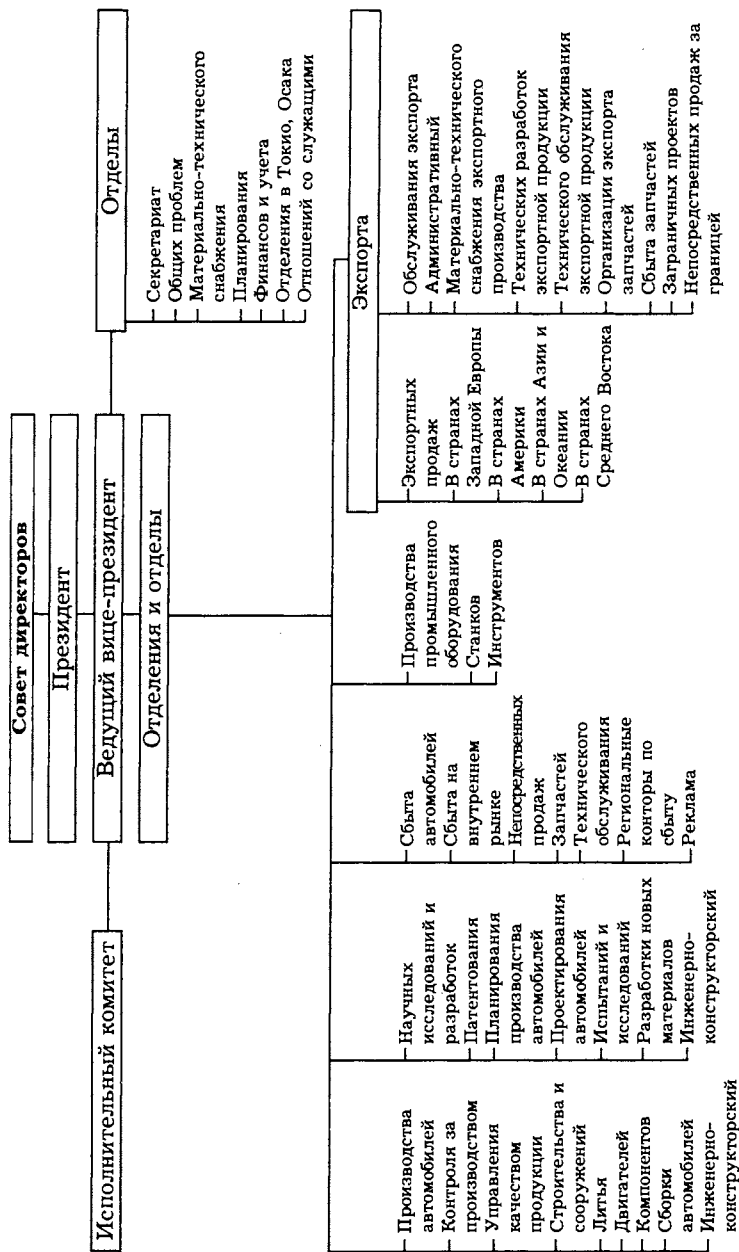


Рис. 2.1 — Структура фирмы Тое Коге (Япония)

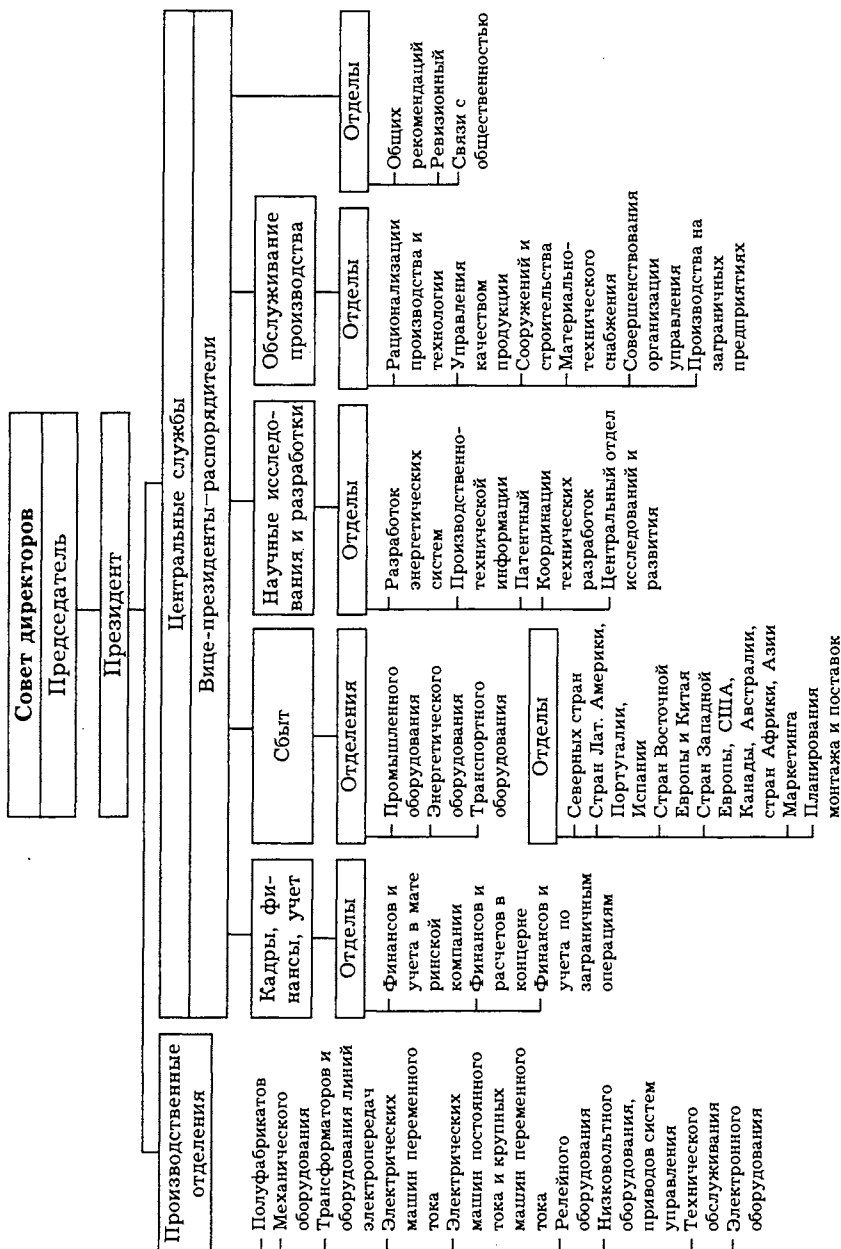


Рис. 2.2 — Структура фирмы АСЕА (Швеция)

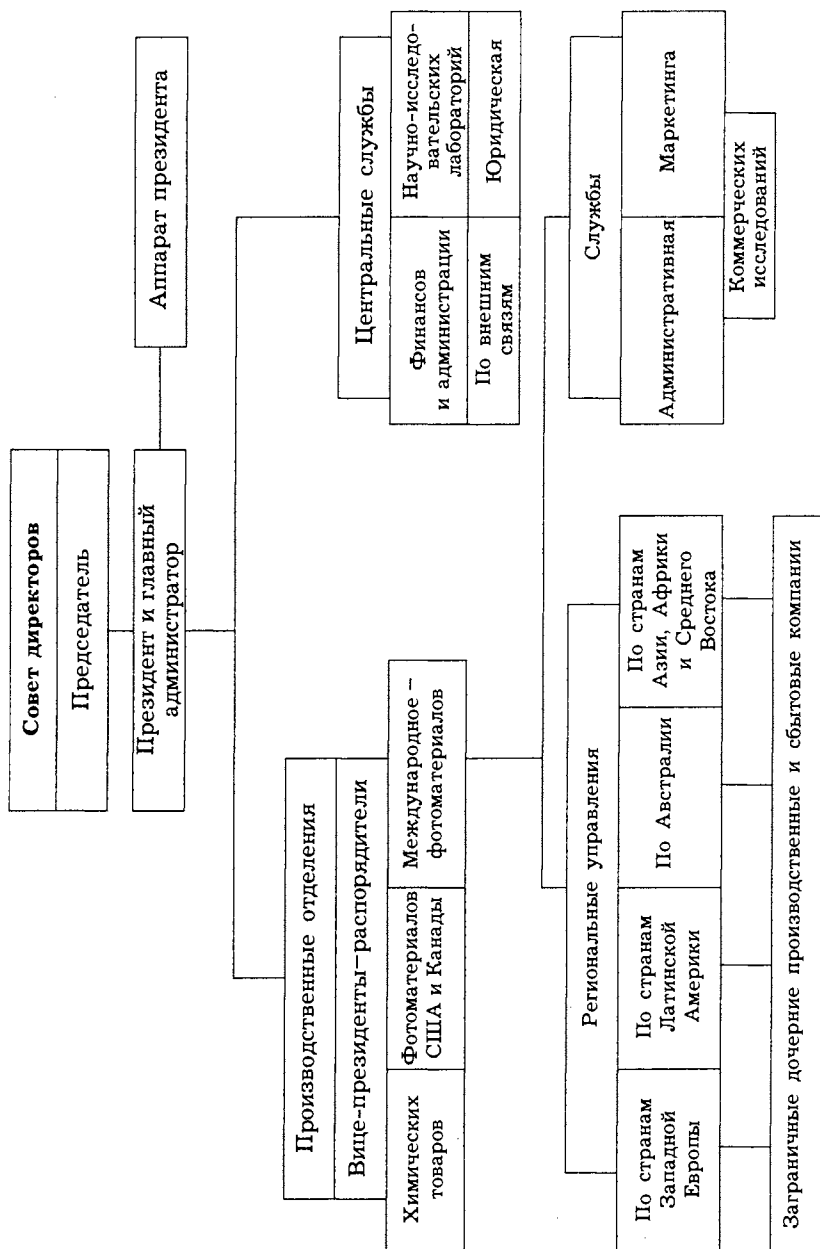


Рис. 2.3 — Организация фирмы Истмен Кодак (США)

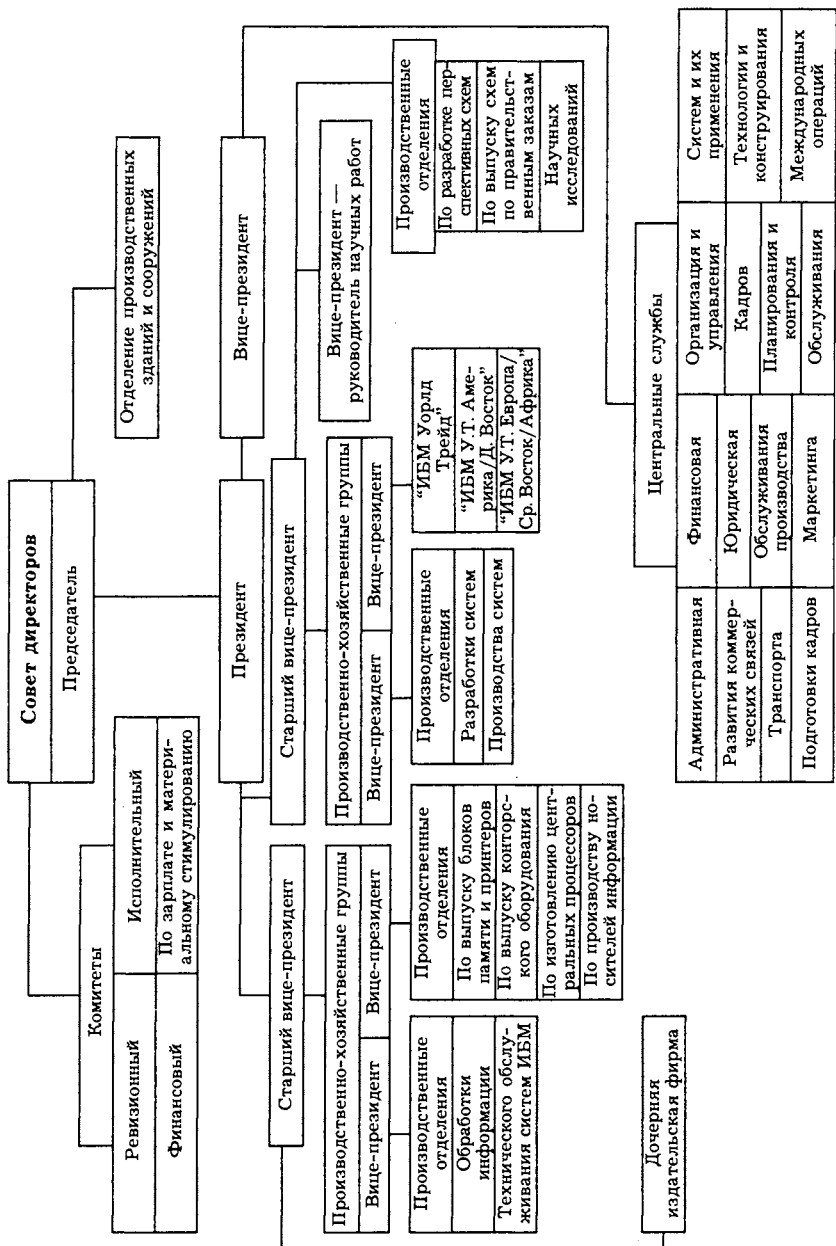


Рис. 2.4 — Структура фирмы Интернэшнл бизнес мэшинз (ИБМ) США

◆ определите роль, местоположение, функции и организационное построение подразделений, осуществляющих ограниченные операции (международных отделений);

◆ определите функции центральных служб.

Перечислите современные мировые тенденции в функционировании и развитии организаций.

В чем состоит бифуркационность траекторий развития современных организаций (организационных структур)?

Какие новые типы организаций имеют место в современном бизнесе?

Охарактеризуйте последовательно эдхократическую, многомерную, партисипативную и предпринимательскую организации, а также организацию, ориентированную на рынок. Изобразите и охарактеризуйте их организационные структуры. Укажите, в каких случаях и почему целесообразно применять данные организационные формы?

Практическое занятие “Организационная структура управления газосервисной фирмой”

Цель: получить навыки анализа и совершенствования организационных структур управления современными предприятиями на основе изучения и сравнения существующего и предлагаемого консультантами вариантов структур.

1 этап. На рисунке 2.5 приведена организационная структура управления газосервисной фирмой, осуществляющей обслуживание населения.

Задание: изучите организационную структуру управления газосервисной фирмой, укажите тип данной оргструктуры, дайте характеристику этой организационной структуре.

2 этап. На рисунке 2.6 представлена существующая организационная структура управления ОАО “Газ-сервис”.

Задания:

◆ изучить организационную структуру управления ОАО “Газ-сервис”, определить тип данной оргструктуры, охарактеризовать ее. Указать ее преимущества и недостатки. Осо-

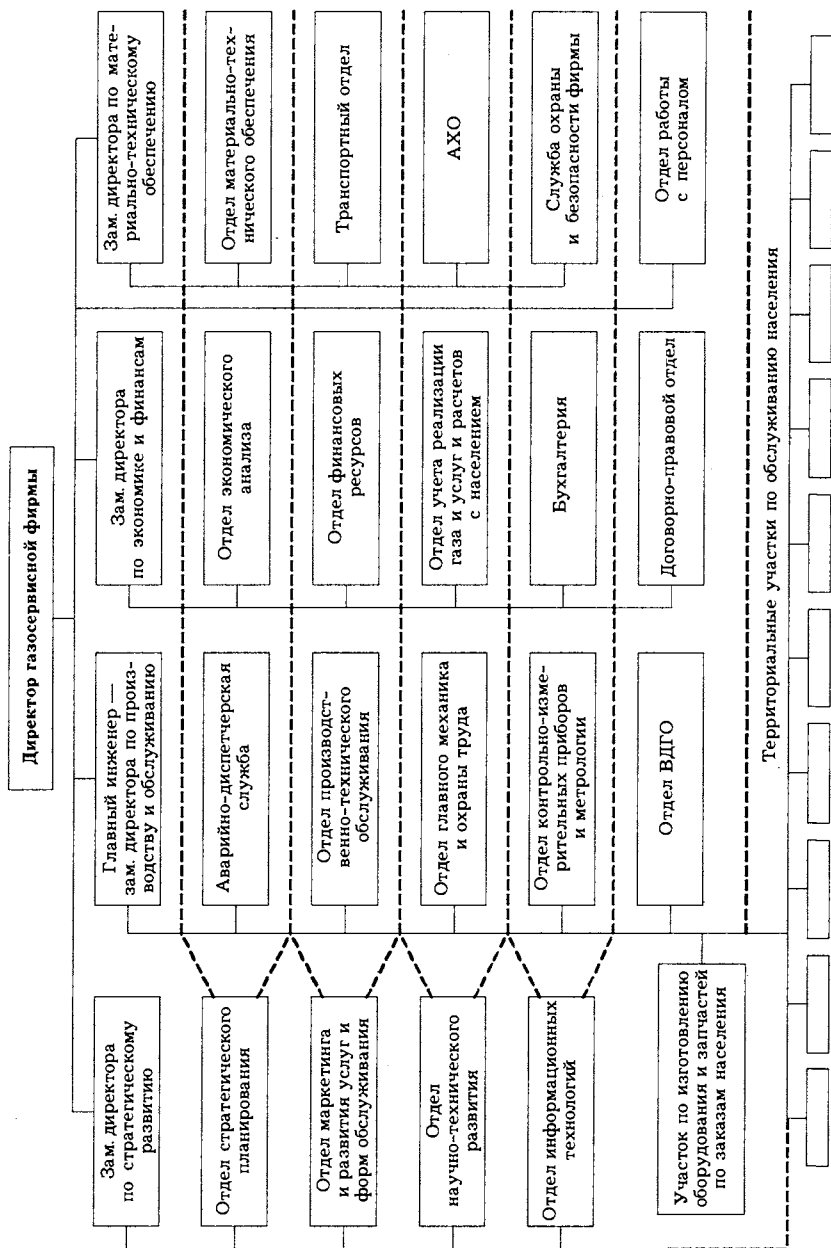


Рис. 2.5 — Организационная структура управления газосервисной фирмой

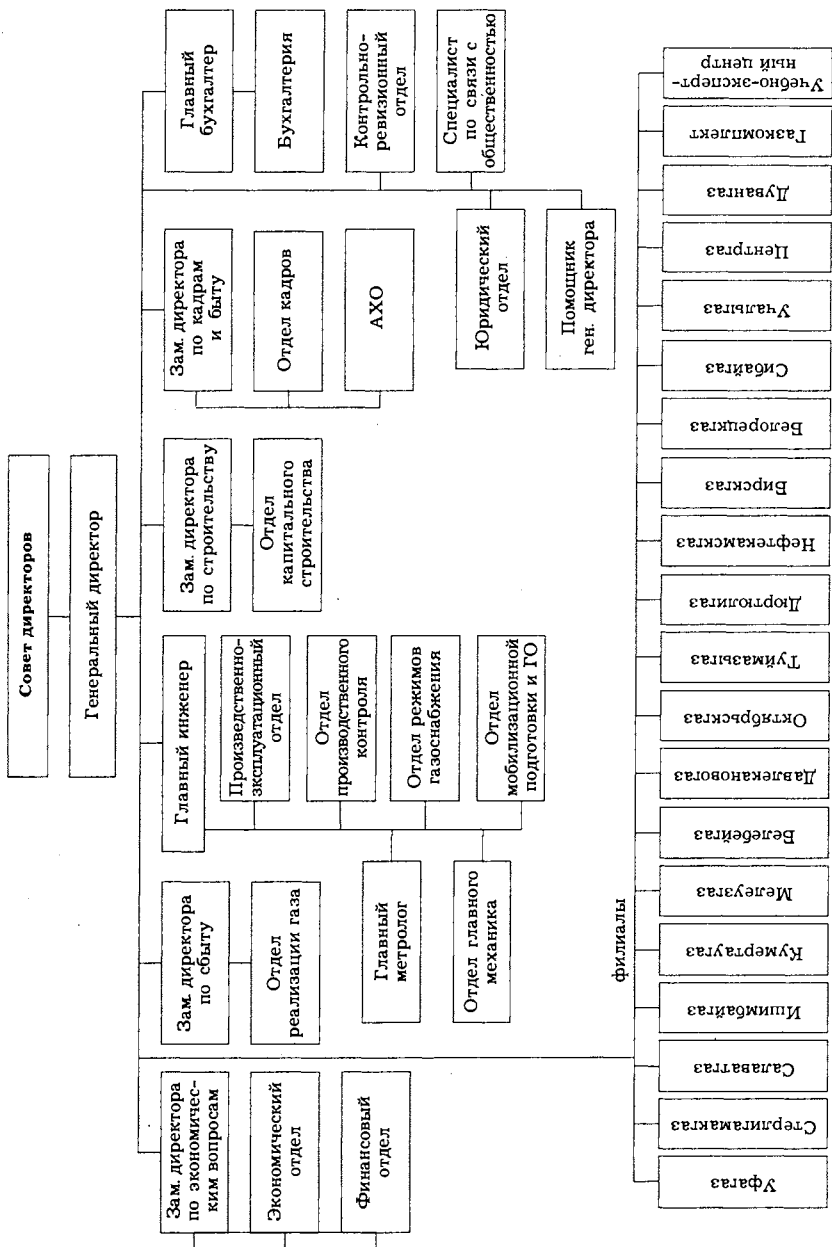


Рис. 2.6 — Существующая организационная структура управления ОАО «Газ-сервис»

бое внимание обратить на следующее: какие возможности предоставляет данная оргструктура по совершенствованию организации обслуживания пользователей услуг и осуществлению инновационной деятельности;

- ◆ с учетом выявленных недостатков внести предложения по совершенствованию сложившейся организационной структуры. Изобразить предлагаемую вами организационную структуру управления ОАО “Газ-сервис”.

После этого ознакомиться с результатами работы группы исследователей. Последняя, изучив соответствующую организационную структуру ОАО, пришла к следующим выводам:

- ◆ аппарат управления данной компании ориентирован в основном на сбыт и транспортировку газа и связанные с этим объемные показатели;

- ◆ задачи и функции по организации обслуживания пользователей и ее совершенствованию в поле деятельности отделов и служб не присутствуют;

- ◆ маркетинговыми исследованиями никто не занимается;

- ◆ инновационную деятельность организовать и вести просто некому;

- ◆ перспективные разработки и стратегия поведения на среднесрочную и долгосрочную перспективы отсутствуют.

Все это сковывает имеющийся потенциал, консервирует устаревшие методы работы и является существенным препятствием для развития ОАО “Газ-сервис”.

На основе этого группа исследователей предлагает изменить сложившуюся организационную структуру управления ОАО. Предлагаемый ею вариант оргструктуры представлен на рисунке 2.7.

Изучить заключение группы исследователей и предлагаемую ею организационную структуру управления ОАО. Сравнить это со своими выводами и рекомендациями. Сделать выводы по выполнению вами данного задания.

3 этап. Рассмотреть существующую (рис. 2.6) и рекомендуемую (рис. 2.7) организационные структуры управления ОАО “Газ-сервис” и заполнить таблицы 2.1, 2.2, 2.3.

Таблица 2.1 — Характеристика организационной структуры предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и непосредственно подчиненных им подразделений и работников	
	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1		
1.1		
1.2		
1.3		
...		
2		
2.1		
2.2		
2.3		
...		
3		
3.1		
3.2		
3.3		
...		

Таблица 2.2 — Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и работников	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
...				
Всего				

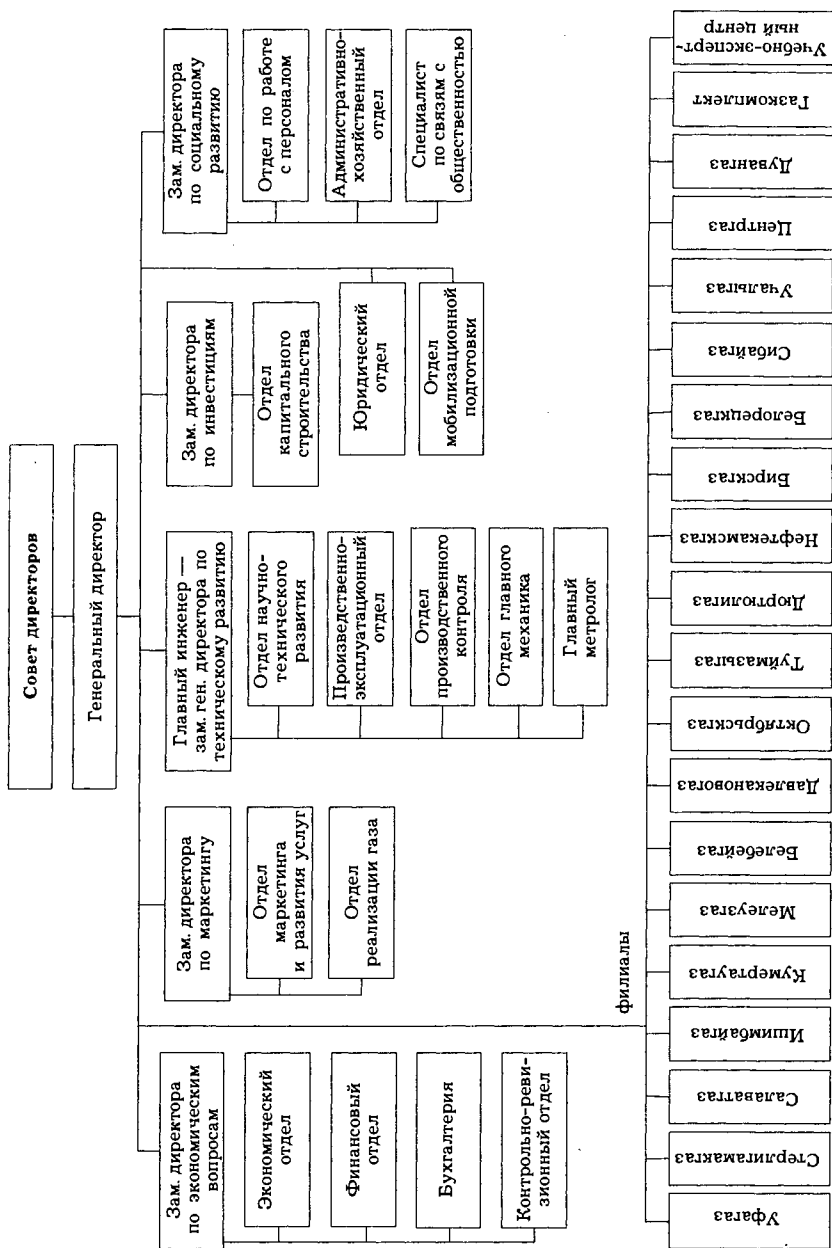


Рис. 2.7 — Проектируемая организационная структура управления ОАО “Газ-сервис”

Таблица 2.3 — Функциональное распределение подразделений предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

Пояснения к таблице 2.3¹:

◆ строка 1 “Управление предприятием” включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;

◆ строка 2 “Маркетинг и продажи (сбыт)” включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;

◆ строка 3 “Управление производством” включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;

◆ строка 4 “Производство” включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;

¹ На основании Методики разработки плана реструктуризации промышленного предприятия.

◆ строка 5 “Экономика, финансы и бухгалтерия” включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;

◆ строка 6 “Управление персоналом” включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;

◆ строка 7 “Вспомогательные службы” включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

Далее выполнить сравнительный анализ существующего (рисунок 2.6) и предлагаемого (рисунок 2.7) вариантов организационной структуры ОАО “Газ-сервис” по следующим вопросам:

◆ типы оргструктуры управления;

◆ руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение (в соответствии с рекомендациями) общего количества, появление новых должностей, ликвидация их;

◆ распределение подразделений и работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в подчинении; изменения подчинения подразделений и работников;

◆ общее количество подразделений и работников;

◆ ликвидируемые (в соответствии с рекомендациями) подразделения;

◆ создаваемые подразделения;

◆ распределение подразделений по функциям управления;

◆ количество уровней управления.

После этого систематизировать информацию об основных направлениях совершенствования оргструктуры ОАО “Газ-сервис”.

Практическое занятие

“Подходы к организационной форме организации”

В развитие теоретических знаний о существовании двух подходов к организационной форме организации:

◆ охарактеризовать традиционный (организационно-структурный) и новый подходы к организационной форме организации, заполнив таблицу 2.4.

Таблица 2.4 — Сравнительные характеристики подходов к организационной форме организации

Характеристики	Традиционный (организационно-структурный подход)	Новый подход
Краткое обозначение		
Основополагающая логика		
Концептуальный управленческий модус		
Источник эффективности		
Обеспечение эффективности		
Структура		
Управленческая концепция		
Релевантная управленческая коммуникация		
Направленность коммуникации		
Потенциал решения проблем		

◆ указать преимущества и недостатки, условия и целесообразность применения каждого из подходов;

◆ обосновать возможность (или невозможность) одновременного, совместного использования традиционного и нового подходов в предпринимательской организации. Привести примеры.

Практическое занятие “Оргструктуры управления предприятиями”

Задание 1. На рисунках 2.8–2.14 изображены организационные структуры управления предприятиями торговли, общественного питания и других отраслей. Определить типы оргструктур, охарактеризовать и оценить их.

1.1. Продовольственный магазин “Российский” индивидуального предпринимателя В.Ю. Бочкарева. Общая площадь магазина — 210 кв. м, торговая площадь — 105 кв. м. Численность работников — 26 человек.

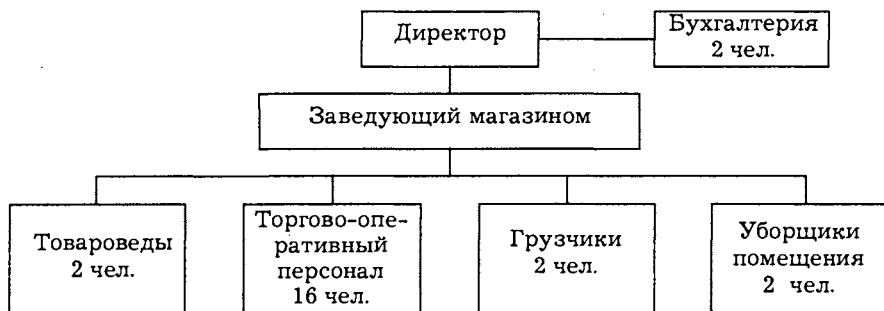


Рисунок 2.8 — Организационная структура управления продовольственным магазином “Российский”

1.2. ООО “Плутон”. Осуществляет розничную торговлю, имеет 2 магазина. Общая численность работников — 33 человека.

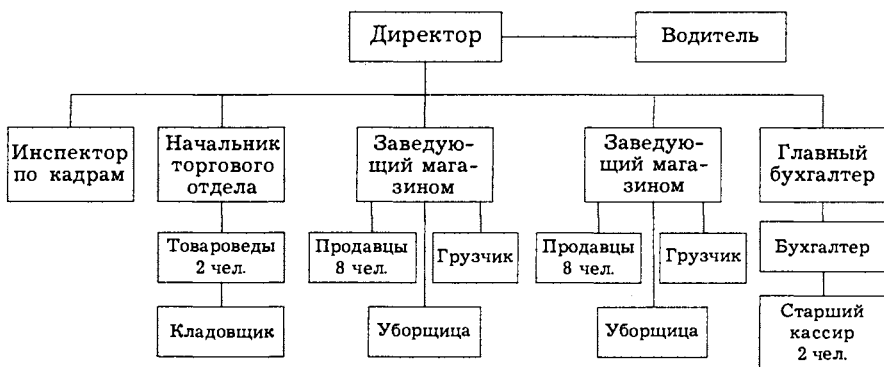


Рисунок 2.9 — Организационная структура управления ООО “Плутон”

1.3. ЗАО “Промтовары” (структура аппарата управления). Осуществляет розничную торговлю, включает 12 магазинов (рисунок 2.10).

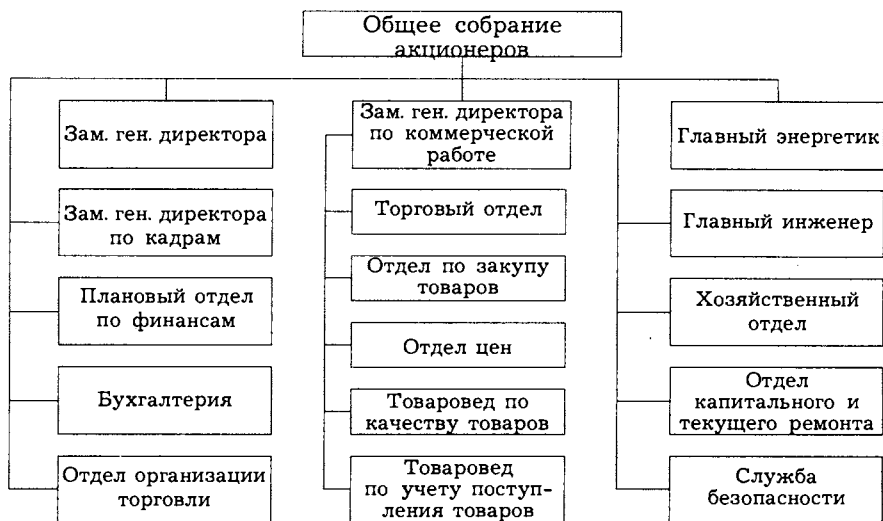


Рисунок 2.10 — Организационная структура управления ЗАО “Промтовары”

1.4. Цех питания ОАО “Первоуральский новотрубный завод”. Численность работников — 467 человек.

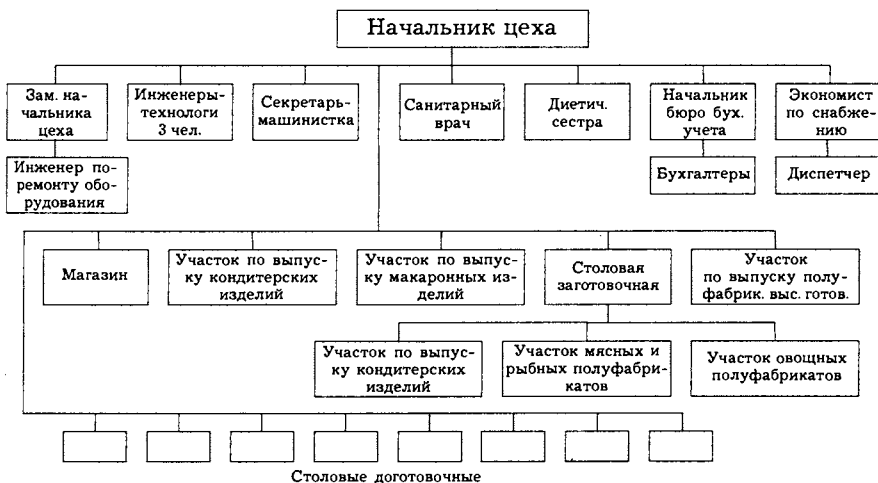


Рисунок 2.11 — Организационная структура управления цехом питания ОАО “Первоуральский новотрубный завод”

1.5. ООО “Трубопрокат”. Осуществляет оптовую торговлю трубопрокатом, имеет 8 человек.

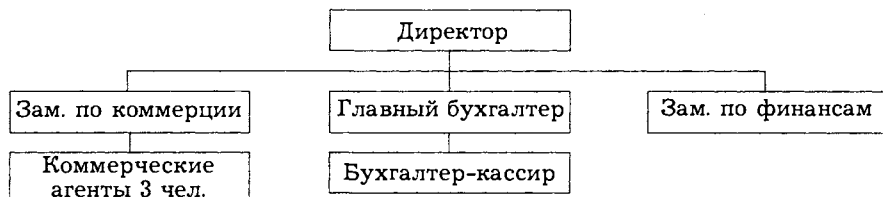


Рисунок 2.12 — Организационная структура управления ООО “Трубопрокат”

1.6. Существующая (рис. 2.13) и альтернативная (рис. 2.14) организационные структуры управления ЗАО “Северодвинский компьютерный центр”. Осуществляет продажу и ремонт компьютерной техники и периферийных устройств. Сравните, охарактеризуйте и оцените их.

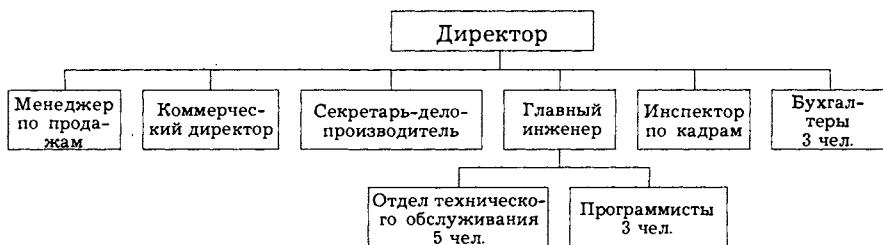


Рисунок 2.13 — Существующая организационная структура управления ЗАО “Северодвинский компьютерный центр”

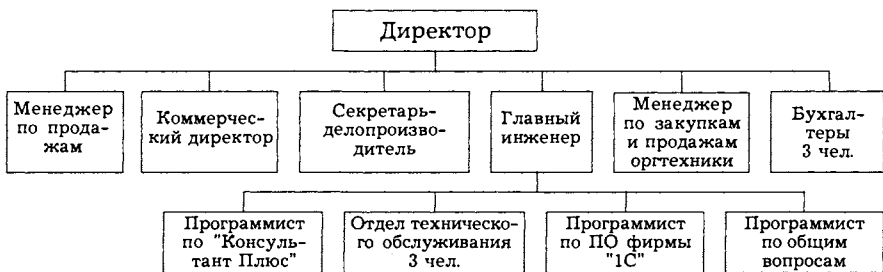


Рисунок 2.14 — Альтернативная организационная структура управления ЗАО “Северодвинский компьютерный центр”

Задание 2. На рисунках 2.15 и 2.16 представлено два варианта организационной структуры управления предприятием торговли, дирекция которого находится в городе Екатеринбурге.

Определить типы данных оргструктур. Сравнить и оценить приведенные организационные структуры, указать их преимущества и недостатки.

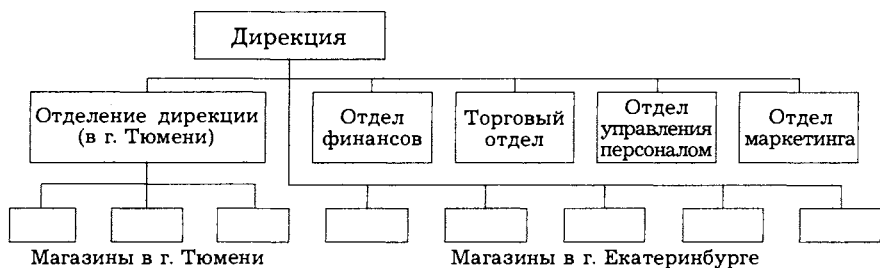


Рисунок 2.15 — Организационная структура управления предприятием (вариант 1)

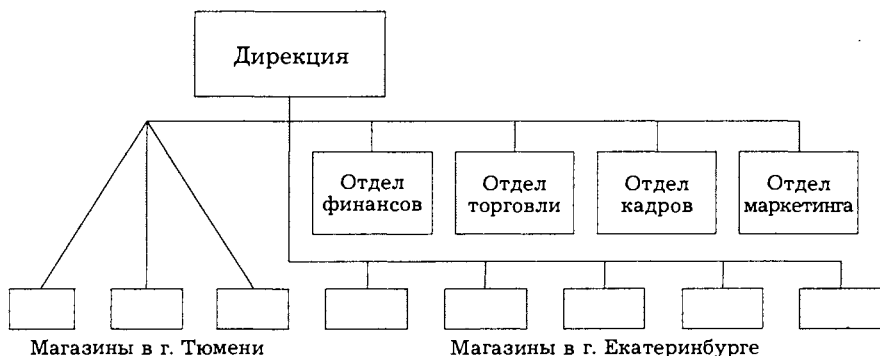


Рисунок 2.16 — Организационная структура управления предприятием (вариант 2)

Задание 3. Охарактеризовать приведенные на рисунках 2.17 и 2.18 организационные структуры управления двух видов: централизованную и децентрализованную, сравнить их. Указать преимущества и недостатки, целесообразность применения каждой из них.

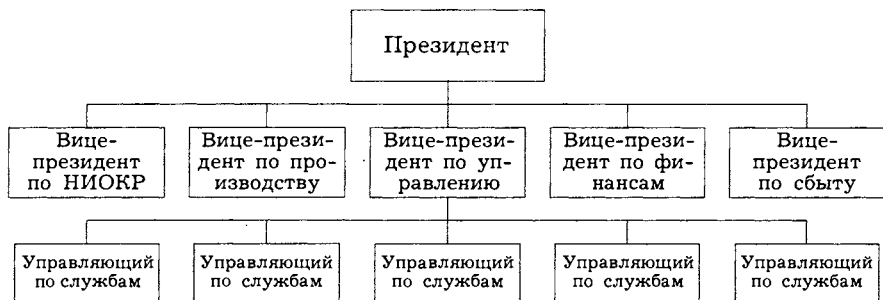


Рис. 2.17 — Централизованная оргструктура управления организацией

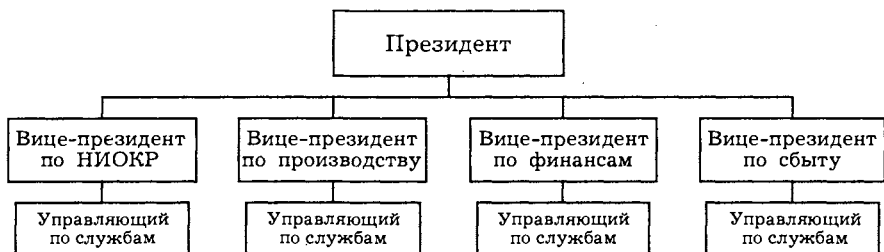


Рис. 2.18 — Децентрализованная оргструктура управления организацией

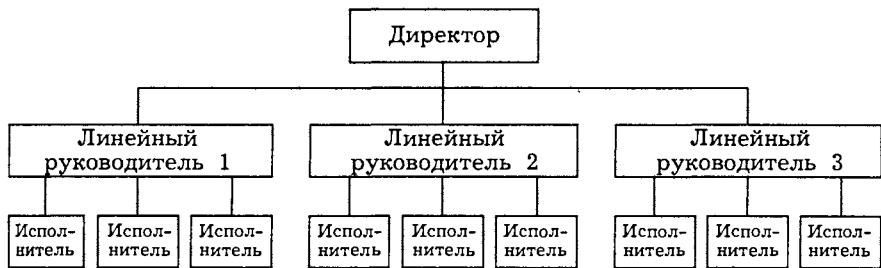
Задание 4. Изобразить организационную структуру управления предприятием, которое осуществляет в областном центре розничную торговлю (10 магазинов), имеет кафе и цех по производству овощных салатов, а также имеет три магазина в районном центре.

Задание 5. Изобразить комбинированную организационную структуру управления предприятием, основными видами деятельности которого являются торговля и производство швейных изделий.

Задание 6. Изобразить организационную структуру среднего по размерам предприятия, осуществляющего оптовую торговлю товарами культурно-бытового назначения.

Практикующие вопросы

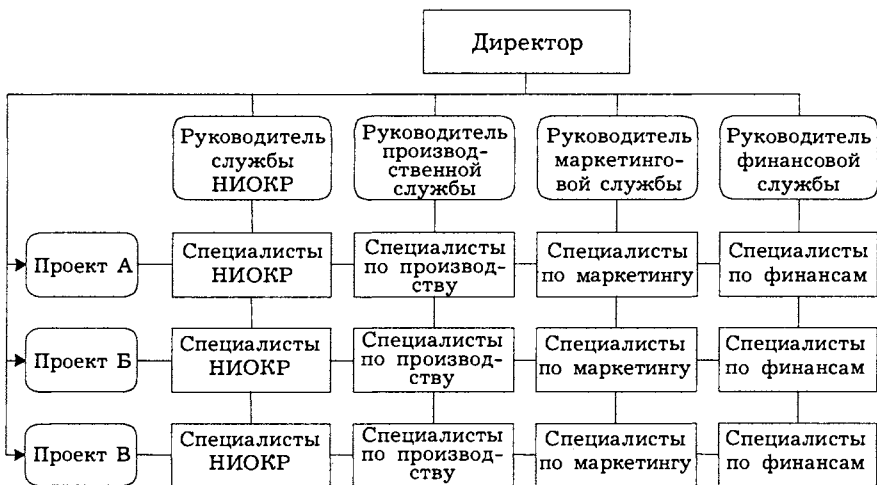
Вопрос 1. Какой тип имеет приведенная организационная структура управления (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Линейная
2. Функциональная
3. Программно-целевая
4. Линейно-функциональная

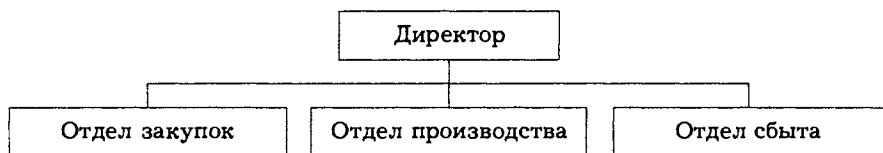
Вопрос 2. Какой тип имеет приведенная организационная структура управления (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Линейно-штабная
2. Линейно-функциональная
3. Матричная
4. Программно-целевая

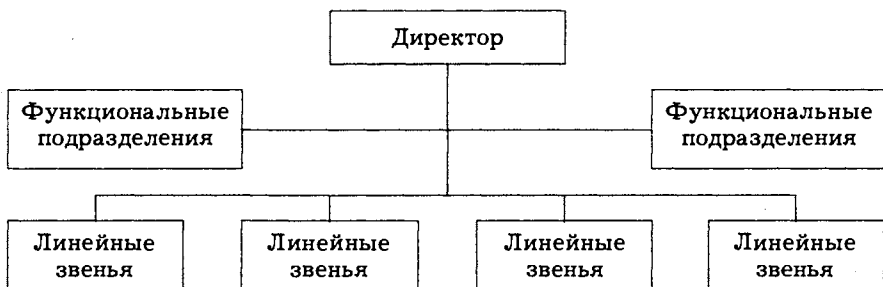
Вопрос 3. Какой тип имеет представленная структура организации (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Функциональная
2. По видам продукции
3. Ориентированная на рынок
4. Проектная

Вопрос 4. Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?



Ответы:

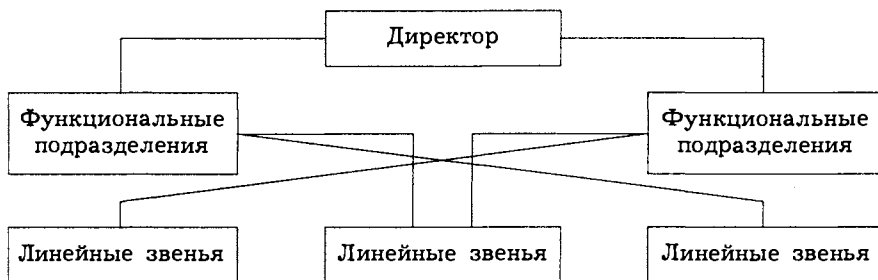
1. Линейная
2. Линейно-функциональная
3. Программно-целевая
4. Матричная

Вопрос 5. В каких условиях целесообразно применять оргструктуру, приведенную на рисунке к предыдущему вопросу (укажите правильный ответ)?

Ответы:

1. В случае несложной по содержанию деятельности.
2. В целях обеспечения более высокого уровня управления.
3. В условиях быстрых и глубоких изменений в технике и технологии производства и самоуправления.
4. При необходимости усиления координации деятельности функциональных служб.

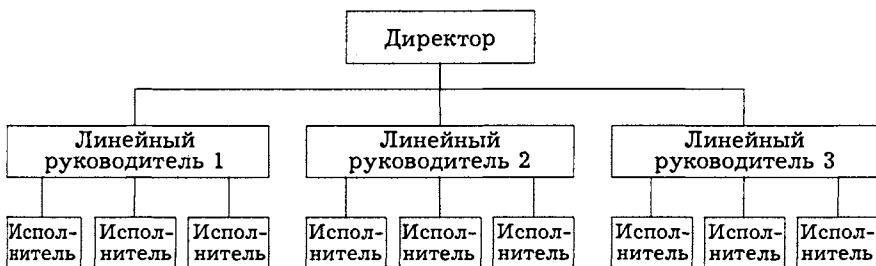
Вопрос 6. Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Функциональная
2. Линейно-функциональная
3. Матричная
4. Программно-целевая

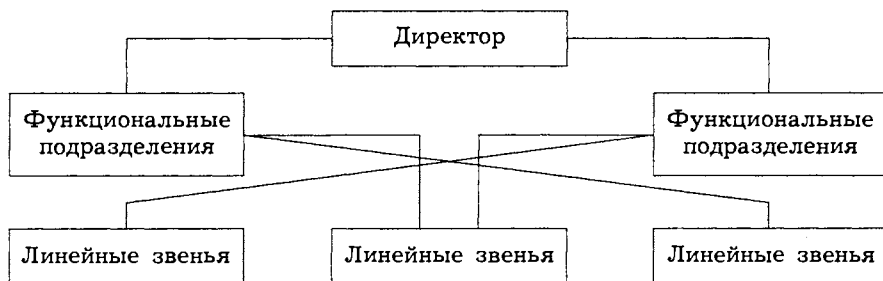
Вопрос 7. Чем характеризуется показанная организационная структура (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Исключает возможность получения противоречивых и несогласованных распоряжений.
2. Позволяет повысить уровень руководства на основе компетентного решения вопросов управления.
3. Подрывает единство действия производственного персонала.
4. Способствует развитию дублирования в аппарате управления.

Вопрос 8. Какова приведенная ниже структура управления (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Линейная
2. Линейно-функциональная
3. Функциональная
4. Линейно-штабная

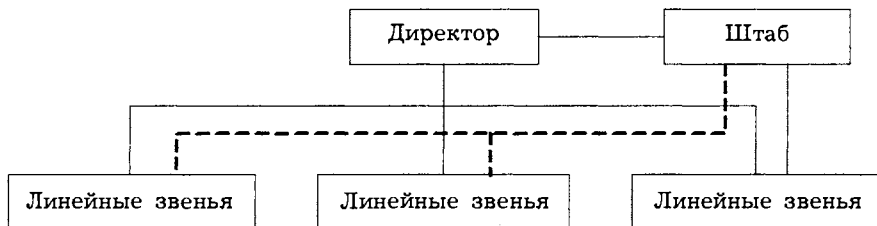
Вопрос 9. Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Линейно-штабная
2. Ограниченного функционализма
3. Линейная
4. Функциональная

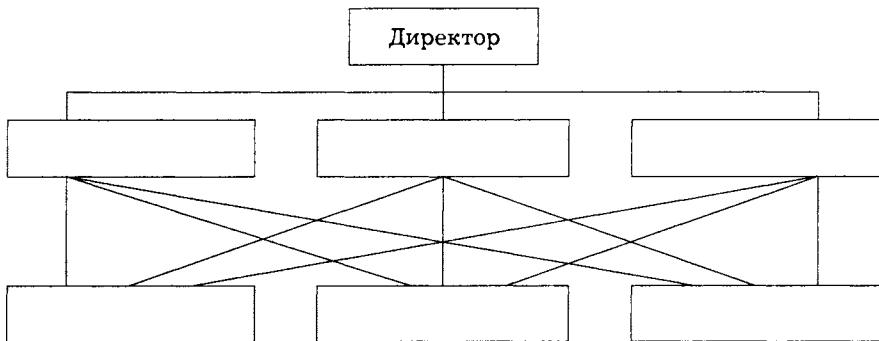
Вопрос 10. Каковы достоинства приведенной на рисунке структуры (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Сочетание принципа специализации функций с принципом единства распорядительства.
2. Повышение ответственности за конечный результат.
3. Возрастание уровня квалификации руководства.
4. Исключение возможности получения противоречивых и несогласованных распоряжений.

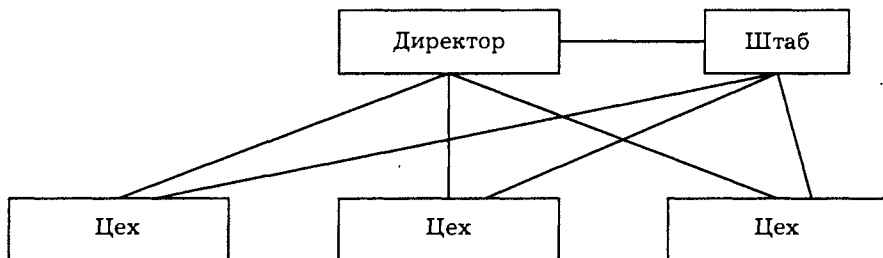
Вопрос 11. Чем характеризуется показанная на рисунке организационная структура (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Включением в обычные структуры органов по разработке новых программ.
2. Реализацией принципа единства действий.
3. Обеспечением простоты и четкости взаимосвязей.
4. Повышением профессионального уровня управления.

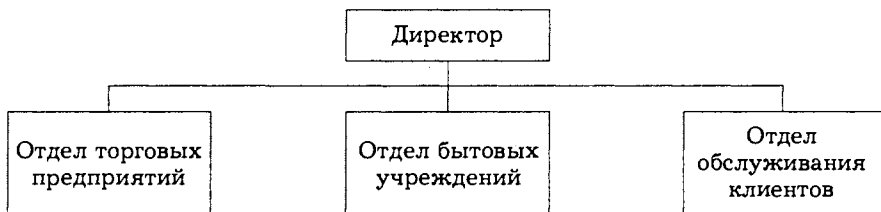
Вопрос 12. Каков тип структуры, приведенной на рисунке (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Функциональная
2. Линейно-функциональная
3. Линейно-штабная
4. Ограниченного функционализма

Вопрос 13. Представленная на рисунке структура организации — это структура (укажите правильный ответ):



Ответы:

1. Функциональная

2. По видам продукции
3. Ориентированная на рынок
4. Проектная (временная)

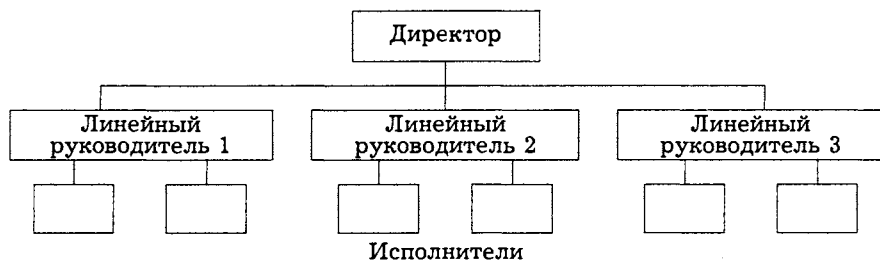
Вопрос 14. Какая организационная структура представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Функциональная
2. Линейная
3. Штабная
4. Матричная

Вопрос 15. Какой тип организационной структуры управления представлен на этом рисунке (укажите правильный ответ)?



Ответы:

1. Линейная
2. Проектная
3. Линейно-функциональная
4. Штабная

Вопрос 16. Какая из перечисленных организационных структур управления в наибольшей степени исключает возможность получения противоречивых и несогласованных распоряжений?

1. Линейная
2. Функциональная
3. Программно-целевая
4. Ограниченного функционализма

Вопрос 17. Какие из перечисленных структур управления включают в себя специально создаваемые временные органы?

1. Линейно-функциональные
2. Программно-целевые
3. Ограниченного функционализма
4. Функциональные

Вопрос 18. При какой из приведенных структур управления в наибольшей степени соблюдается требование единства действия?

1. Линейной
2. Функциональной
3. Ограниченного функционализма
4. Линейно-штабной

Вопрос 19. Состав, количество звеньев и уровней, их взаимосвязь и соподчиненность — это (укажите правильный ответ):

1. Хозяйственный механизм
2. Функции управления
3. Структура управления
4. Принципы управления

Вопрос 20. Какие из приведенных организационных структур управления обладают наибольшей гибкостью, динамизмом и адаптируемостью?

1. Линейные

2. Функциональные
3. Матричные
4. Программно-целевые

Вопрос 21. Основой формирования организационной структуры аппарата управления является (укажите правильный ответ):

1. Производственная структура управляемого объекта
2. Совокупность функций управления
3. Отраслевая принадлежность управляемого объекта
4. Тип и размер производства

Вопрос 22. При внедрении каких из перечисленных организационных структур управления возникают проблемы выбора приоритетности и согласования распоряжений?

1. Линейных
2. Функциональных
3. Матричных
4. Программно-целевых

Практическое занятие “Проектирование организационных структур управления предприятиями”

Цели:

- ◆ сформировать представление о сущности проектирования организационных структур управления предприятиями;
- ◆ изучить методы проектирования организационных структур;
- ◆ развить навыки проектирования организационных структур управления предприятиями.

Проектирование организационной структуры управления предприятием — это специальный вид управленческой деятельности, состоящей в разработке организационной структуры хозяйствующего субъекта в целом и отдельных ее эле-

ментов, обеспечивающий высокую эффективность функционирования предприятия и его подразделений.

В период организационного проектирования необходимо найти ответы на ряд вопросов. Какие структурные подразделения (отделы, службы, цехи и т. п.) надо создать для достижения целей предприятия? Какова должна быть численность каждого из подразделений? Как распределить обязанности и ответственность между структурными подразделениями предприятия и работниками? Как наладить между ними производственные связи и взаимопомощь? Какой должна быть численность управленческого персонала? Какой должна быть в целом структура управления предприятием и как распределить полномочия между руководителями? Сколько предусмотреть уровней управления? Каким требованиям должны отвечать кандидаты на руководящие и исполнительские должности в организации? Каково примерное содержание объема обязанностей, прав и ответственности каждой из проектируемых должностей?

Проблемы формирования организационных структур предприятий, остро стоящие на повестке дня, решаются с позиций различных методов их построения. Универсального метода формирования организационных структур управления не существует. Каждому из известных методов присущи границы применения, и ни один из них в отдельности не соответствует в полной мере задачам обеспечения развития системы управления организацией в ситуации динамично изменяющейся внешней среды.

Можно выделить четыре основных метода проектирования организационных структур:

1. “Традиционный” метод проектирования организационных структур управления.
2. Метод “предельных затрат”.
3. Нормативный метод проектирования организационных структур управления.
4. Метод “ИНТРОСПЕКТ”.

**Таблица 2.5 — Основные методы проектирования
организационных структур управления**

Методы проектирования	Стадии и этапы проектирования	Содержание работы по проектированию
1	2	3
“Традиционный”	1. Определение перечня функций	1. Определение на основе “дерева целей” состава и содержания функций управления с детализацией до видов работ. 2. Определение, используя методы экспертных оценок, анкетирования или хронометражных наблюдений, фактической трудоемкости видов работ и функций
	2. Расчет численности административно-управленческих работников по каждой управленческой функции	Определение численности работников по каждой функции управления (на основе данных о фактической трудоемкости работ)
	3. Формирование организационной структуры управления	1. Составление детального штатного расписания. Определение итоговой численности по каждому подразделению и предприятию. 2. Разработка положений о подразделениях и должностных инструкций. 3. Составление организационной структуры управления предприятием
	4. Оценка организационной структуры	Проведение оценки организационной структуры экспертным методом.
“Предельных затрат”	1. Составление классификатора функций	1. Определение, исходя из “дерева целей”, перечня функций, которые сводятся в классификатор. 2. Функции руководителей подразделяются на две группы: необходимые; желательные. 3. Определение трудоемкости каждой работы

1	2	3
	2. Расчет численности административно-управленческих работников	1. Расчет численности по каждой работе, включенной в классификатор (по трудоемкости). 2. Составление штатного расписания, где в перечне должностей указывается: “необходимая” и “желательная”. 3. Проведение, исходя из суммы затрат, которые предприятие может выделить на содержание аппарата управления, окончательной корректировки штатного расписания и классификатора
	3. Формирование системы управления	1. Составление схемы организационной структуры управления. 2. Разработка Положений о подразделениях и должностных инструкций
Нормативный	1. Разработка общих положений о системе управления и принципиальной схемы оргструктуры	Определение цели, организационно-правовой формы и основных задач создаваемого органа управления; установление взаимосвязей с внешними органами управления; формулирование основных принципов и методов управления; формирование функций управления; определение количества уровней управления
	2. Обоснование и расчет численности работников аппарата управления	
	2.1. Обоснование и составление оргструктуры	Определение численности инженерно-технических работников по функциям управления на основе нормативов численности; разработка норм управляемости и формирование подразделений.

1	2	3
	<p>2.2. Формирование системы информационного обеспечения процессов управления</p>	<p>Формирование первичной и создание системы производной информации; разработка форм и состава документации и определение маршрутов ее движения по подразделениям; формализация потоков информации, выбор методов решения формализованных задач, определение возможности и необходимости использования при их решении экономико-математических методов, разработка системы математического обеспечения процессов управления; разработка перечня и определение объемов недокументированных сообщений; установление периодичности представления основной информации</p>
	<p>3. Разработка материалов, обеспечивающих функционирование системы управления</p>	
	<p>3.1. Составление технологии управления</p>	<p>Формулирование основных принципов рационального функционирования системы управления; проектирование состава основных операций, выполняемых на отдельных рабочих местах, разработка технологии приема, обработки и прохождения документов, проектирование маршрутной технологии управленческих процессов; разработка типовых планов-графиков работы аппарата управления</p>
	<p>3.2. Разработка проекта организации труда</p>	<p>1. Разработка регламента рабочего дня для основных категорий работающих; составление проектов организации и обслуживания рабочих мест и регламента выполнения работы; распределение работ по квалификации работников.</p>

1	2	3
		2. Разработка положений о структурных подразделениях аппарата управления и должностных инструкций с определением пределов компетенции каждого подразделения и работников в их взаимодействии в процессе управления
	3.3. Планирование помещений и размещения средств управления	Составление перечня процессов, подлежащих переводу на автоматизированное управление; определение объемов и видов инженерно-управленческих расчетов, а также объемов и видов копировально-множительных работ; выбор технических средств управленческого труда и определение их потребности; проектирование системы организации и механизации управленческих работ; составление плана наиболее целесообразного размещения структурных подразделений на территории управляемого объекта; составление планировки помещений с размещением технических средств
	4. Экономическая оценка намеченных мероприятий	Расчеты по обоснованию эффективности проектируемой системы управления; экономичность и эффективность отдельных частных решений и функционирования создаваемой системы в целом
“ИНТРОСПЕКТ”	1 стадия (подготовительная)	Решение организационных вопросов, выбор консультантов, обучение рабочей группы, формулирование цели, составление перечня функций
	2 стадия (сбор данных)	Для этого используется два вида анкет: “Аттестация должности” и “Организационный листок”. Обе анкеты заполняются всеми лицами, занимающими руководящие должности.

1	2	3
		<p>Анкета “Аттестация должности” позволяет получить информацию о природе каждой руководящей должности, оценить соответствие того или иного руководителя занимаемой должности “Организационный листок” дает сведения об оргструктуре, соподчиненности руководителей, распределении рабочего времени по функциям, определенным в словаре рабочих терминов для каждого руководителя и для всех исполнителей. Анкеты распространяются только среди руководителей. Цель беседы – получить дополнительную информацию о роли подразделения в соответствии с главной задачей организации</p>
	3 стадия (обработка данных)	<p>Собранные данные обрабатываются на ЭВМ вместе с данными по заработной плате, поступающими из бухгалтерии. Результаты оформляются в виде таблиц и диаграмм:</p> <p>а) Организационная карта – форма представления результатов обработки данных на ЭВМ. Она вычерчивается при помощи графопостроителя, причем ориентация у нее не вертикальная, а горизонтальная. Каждое подразделение изображается в виде схемы, напоминающей дом. Общие сведения о подразделении записываются под “крышей”. Здесь указывается: название данного подразделения; соотношение численности руководителей и исполнителей; управленческие расходы в расчете на 1 долл. заработной платы исполнителей.</p> <p>Более мелкие подразделения внутри “дома” представлены в виде прямоугольников или “комнат”</p>

1	2	3
		<p>С правой стороны к “дому” примыкает дополнительная таблица, содержащая данные по каждому уровню управления в данном “доме” – число руководящих работников, секретарей, непосредственных подчиненных, работников всего. Внизу подводится общий итог. В начале и в конце организационной карты, охватывающей все “дома”, указывается дополнительная информация, характеризующая организацию в целом.</p> <p>б) Распределение работы между сотрудниками.</p> <p>в) Распределение работы по функциям.</p> <p>г) Сводка издержек.</p> <p>д) Распределение работы между подразделениями.</p> <p>е) Список 80/20, представляющий собой список функций, составленный в порядке убывания их стоимости. Каждая функция рассчитывается как доля в общем фонде заработной платы. Эти доли суммируются. Обычно оказывается, что к моменту, когда накопленный процент достигает 80%, в список включено 20% всех исполняемых в организации функций. Эта форма используется для выделения дорогостоящих функций и максимизации их отдачи</p>
	4 стадия (анализ)	<p>Все эти сводки и другие данные анализируются рабочей группой с целью выявить потенциальные возможности для улучшения организационной структуры. Анализ проводится по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – структурный анализ; – анализ рабочих функций

1	2	3
		<p>Затем необходимо получить информацию от директора организации, касающуюся взаимосвязей между функциями и приоритетами, которая позволяет провести анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – целей и задач каждого подразделения; – сфокусированности работы подразделений; – наличия неправильно размещенных функций; – работы нафрагментарность.
	5 стадия (подготовка отчета)	<p>Предложения по совершенствованию организационной структуры анализируются и оцениваются. Рабочая группа должна прийти к полному единодушию относительно выдвигаемых предложений. Эти рекомендации оформляются в письменном виде</p>
	6 стадия (последующий контроль)	<p>Рабочая группа следит за ходом перестройки в организации, дает необходимые консультации, старается заинтересовать в успешном проведении преобразований</p>

Краткое содержание указанных методов изложено в таблице 2.5.

Задания:

1. Перечислить основные методы проектирования организационных структур управления предприятиями. Раскрыть сущность и особенности каждого из них.

2. Указать преимущества и недостатки каждого из рассмотренных основных методов проектирования организационных структур управления предприятиями, заполнив таблицу 2.6.

3. Описать процесс и этапы “традиционного” метода проектирования организационной структуры управления предприятием.

4. Спроектировать организационную структуру управления небольшим предприятием по производству хлебобулоч-

Таблица 2.6 — Преимущества и недостатки основных методов проектирования организационных структур управления предприятиями

Название метода	Преимущества	Недостатки
“Традиционный”		
“Предельных затрат”		
“Нормативный”		
“ИНТРОСПЕКТ”		

ных изделий. При этом использовать “традиционный” метод проектирования.

Практическое занятие

“Организационные документы предприятия”

Цели: изучить содержание и правила оформления “Структуры и штатной численности”, “Положения о структурном подразделении предприятия” и “Должностной инструкции”, получить навыки разработки данных документов.

1. Структура и штатная численность

“Структура и штатная численность” предприятия — это документ, отражающий результаты проектирования организационного строения данного предприятия. Он указывает наименование должностей сотрудников и количество штатных единиц по каждой должности.

Задания:

◆ по приведенной “Структуре и штатной численности” аппарата АО “Главный универмаг” изучить содержание и правила оформления данного документа;

◆ по приведенной “Структуре и штатной численности” изобразить организационную структуру управления АО “Главный универмаг”;

◆ указать тип данной организационной структуры, охарактеризовать ее. Указать:

— элементы каких традиционных, простых организационных структур содержатся в этой структуре;

АО “Главный универмаг”
СТРУКТУРА И ШТАТНАЯ
ЧИСЛЕННОСТЬ

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
И.П. Петров

Печать

12.10.04 № 263

Москва

аппарата

предприятия

Наименование структурных подразделений и должностей	Штатная численность
1	2
I. Генеральный директор	1
1. Экономический отдел	3
2. Юридический отдел	3
II. Заместитель директора – главный бухгалтер	1
1. Зам. главного бухгалтера	1
2. Бухгалтеры	20
III. Заместитель директора по коммерческой работе	1
1. Отдел по закупу товаров у физических лиц	2
2. Отдел цен	2
3. Товаровед по качеству товаров	1
4. Товаровед по учету поступления товаров	1
5. Отдел текстильно-обувных товаров	2
5.1. Швейный цех	5
5.2. Склад	6
5.3. Секция (6 шт.)	42
6. Отдел швейных товаров	2
6.1. Склад (2 шт.)	12
6.2. Секция (12 шт.)	84

1	2
7. Отдел трикотажных товаров	2
7.1. Склад	7
7.2. Секция (10 шт.)	70
8. Отдел посудохозяйственных товаров	2
8.1. Склад (2 шт.)	16
8.2. Секция (9 шт.)	63
9. Отдел галантерейных товаров	2
9.1. Склад (2 шт.)	16
9.2. Секция (14 шт.)	98
10. Отдел культурно-бытовых товаров	2
10.1. Склад (2 шт.)	14
10.2. Секция (11 шт.)	77
11. Отдел продовольственных товаров	2
11.1. Склад (2 шт.)	14
11.2. Секция (12 шт.)	84
IV. Заместитель директора по организационно-технической работе	1
1. Отдел по организации торговли	6
2. Отдел рационализации торговли	4
3. Отдел АСУ	5
V. Заместитель директора по кадрам	1
1. Отдел кадров	3
VI. Главный инженер	1
1. Отдел капитального ремонта	15
2. Служба по эксплуатации и ремонту торгового и механического оборудования	5
3. Служба по эксплуатации и ремонту электрооборудования	12

— какой тип департаментизации используется в этом предприятии;

— важнейшие уровни аппарата управления данного предприятия и их функции.

Заместитель генерального директора

К.Н. Лобов

2. Положение о структурном подразделении предприятия

Положение о структурном подразделении определяет правовой статус, задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделения.

Положение о структурном подразделении предприятия разрабатывается менеджером вышестоящего (по отношению

к объекту разработки) звена. Согласовывается с потребителями товара данного подразделения (например, потребителем товара научно-исследовательской организации является конструкторская организация), службой менеджмента, смежными по горизонтали подразделениями, а также с юрисконсультом, экономистом отдела труда и зарплаты, заместителем первого руководителя, курирующим работу соответствующего подразделения и т. д.

Данный документ должен утверждаться руководителем организации (на крупных фирмах допускается утверждение заместителями по направлениям).

Положение о структурном подразделении доводится до работников под расписку.

Наименование
организации

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель организации
Личная Расшифровка
подпись подписи

ПОЛОЖЕНИЕ 00.00.0000 № 00

00.00.0000

Москва

наименование структурного

подразделения

ТЕКСТ

Наименование должности
руководителя структурного
подразделения

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Визы согласования с заинтересованными
должностными лицами

С положением ознакомлены:

Личные
подписи
Даты

Расшифровки
подписей

В дело № 00-00

Личная подпись 00.00.0000

Унифицированная форма положения о структурном подразделении, согласно Основным положениям ГСДОУ (Государственной системы документационного обеспечения управления), имеет следующий вид:

Основная часть положения — текст, также в соответствии с ГСДОУ, должен иметь следующую структуру и содержание:

“Общие положения”

Определяется правовой статус структурного подразделения, его подчиненность, порядок назначения и освобождения от должности руководителя структурного подразделения, квалификационные требования, предъявляемые к руководителю, порядок замещения руководителя в период его отсутствия. В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должно руководствоваться структурное подразделение в своей деятельности.

“Основные задачи”

Излагаются направления деятельности данного структурного подразделения.

“Функции”

Перечисляются конкретные виды производственно-хозяйственной деятельности, закрепленные за данным структурным подразделением.

“Права и обязанности”

Указываются права структурного подразделения, необходимые для выполнения возложенных на него функций, и обязанности, которые структурные подразделения выполняют по отношению к другим структурным подразделениям предприятия и сторонним организациям.

“Ответственность”

Устанавливается в соответствии с действующим законодательством ответственность руководителя структурного подразделения за несвоевременное и некачественное выполнение структурным подразделением возложенных на него функций, неиспользование предоставленных прав.

“Взаимоотношения. Связи”

Определяются служебные взаимоотношения структурного подразделения с другими подразделениями предприятия и сторонними организациями по вопросам производственно-хозяйственной деятельности, согласования документов, совместного выполнения работ и т. д. Подчиненность подразделения желательно устанавливать в соответствии с деревом целей предприятия.

“Организация работы”

Определяется порядок деятельности структурного подразделения, организации контроля и проверки деятельности подразделения, его реорганизации и ликвидации.

Задания:

1) Изучить структуру и содержание положения о структурном подразделении организации.

2) Разработать положение об отделе маркетинга промышленного предприятия, осуществляющего производство бытовых электросветильников. При этом взять за основу приведенную унифицированную форму положения и рекомендуемые структуру и содержание текста положения.

3. Должностная инструкция

Правовое положение работника организации регламентируется должностной инструкцией, устанавливающей функции, права, обязанности и ответственность должностного лица.

При разработке должностных инструкций следует учитывать наименования должностей, предусмотренные Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов: административный секретарь, делопроизводитель, документовед, заведующая машинописным бюро, заведующий копировально-множительным бюро, заведующий административным отделом, заведующий (начальник) приемной, заведующий (начальник) секретариатом, инспектор по контролю за исполнением поручений, машинистка, машинистка, работающая с иностранным текстом, начальник административной службы, ответственный секретарь коллегии, референт, секретарь, секретарь-машинистка,

секретарь-стенографистка, стенографистка, управляющий делами, ученый секретарь. Некоторые из этих должностей охарактеризованы в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Должностные инструкции разрабатываются руководителями структурных подразделений и ими подписываются. При отсутствии структурных подразделений инструкция составляется специалистом, занимающим данную должность, и им подписывается. Должностные инструкции обязательно утверждаются, как правило, первым руководителем организации.

Вопросы согласования текстов должностных инструкций и привлечения к этому определенных должностных лиц решаются индивидуально в каждой организации в зависимости от ее структуры, штатного состава и сложившихся традиций. Например, во многих организациях тексты должностных инструкций согласовывают с юрисконсультами.

Должностные инструкции доводятся до работников под расписку.

Наименование
организации

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель организации
Личная Расшифровка
подпись подписи

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

00.00.0000

00.00.0000 № 00

Москва

наименование структурного

подразделения

ТЕКСТ

Наименование должности
руководителя структурного
подразделения

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Визы согласования с заинтересованными
должностными лицами

С инструкцией ознакомлен:

Личные
подписи

Расшифровки
подписей

В дело № 00-00

Даты

Личная подпись 00.00.0000

Унифицированная форма должностной инструкции, согласно Основным положениям ГСДОУ (Государственной системы документационного обеспечения управления), имеет следующий вид:

Структура и последовательность разработки типовой должностной инструкции приведены на рисунке 2.19

Основная часть должностной инструкции — текст, также в соответствии с ГСДОУ, должен иметь следующее содержание:

“Общие положения. Место в компании”

Устанавливается сфера деятельности данного специалиста, порядок его назначения и освобождения от занимаемой должности, замещение по должности во время отсутствия, определяются квалификационные требования, подчиненность специалиста и должностные лица, которыми он руководит. В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться специалист в своей деятельности.

“Направления деятельности”

Определяются направления деятельности специалиста.

“Функциональные (должностные) обязанности”

Перечисляются конкретные задачи, возложенные на специалиста; указывается форма его участия в управленческом процессе — руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует и т. д.

“Права. Полномочия. Средства”

Положение о функциональных обязанностях

Место в компании

Наименование должности

Направления деятельности

Функциональные (должностные) обязанности

Средства

Права

Полномочия

Ответственность

Взаимоотношения. Связи по должности

Регламенты

Оценка работы

Профессиональные требования

Личностные качества

Профессиограмма

Рис. 2.19 — Типовая структура и последовательность разработки должностной инструкции

Определяются права, предоставляемые специалисту для выполнения возложенных на него функций и обязанностей, полномочия и средства.

“Ответственность”

Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнения специалистом должностных обязанностей и неиспользование предоставленных ему прав.

“Взаимоотношения. Связи по должности”

Перечисляется круг должностных лиц, с которыми специалист вступает в служебные взаимоотношения и обменивается информацией.

“Регламенты”

Указываются сроки получения и представления информации, определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов.

“Оценка работы”

Приводятся критерии оценки степени выполнения работником своих функций и обязанностей, использования прав и т. д. Основными критериями при этом являются качество работы и своевременность ее выполнения, а качество работы определяется в первую очередь выполнением обязанностей, возложенных на работника в должностной инструкции.

Задание. Разработать должностную инструкцию специалиста по рекламе коммерческого отдела универсама. При этом взять за основу рекомендуемые структуру и содержание текста должностной инструкции, использовать приведенную унифицированную форму должностной инструкции.

Управленческие задания

1. Какие факторы необходимо учитывать, решая вопрос о расширении компании. Какие планы следует разработать с целью обеспечения быстрого роста?

РЕШЕНИЕ

Необходимо проанализировать:

- ◆ рынок и место предприятия на рынке. Есть ли потенциал для его роста;
- ◆ уровень конкуренции и ее тенденции;
- ◆ технический уровень. Имеются ли такие технические достижения, к которым нужно подготовиться;
- ◆ новые рынки. Есть ли зоны развития доли рынка, которые могли бы дополнить ваш рынок. Помните, что вы должны реалистично оценивать свою способность выйти на новый рынок, в особенности если у вас нет опыта и знаний в этом;
- ◆ разновидности роста компании: органический рост, слияние (поглощение) с другой компанией, создание совместного предприятия;
- ◆ факторы общего внешнего окружения: политический климат, уровень развития экономики и т. д.;

Для обеспечения быстрого роста компании нужно выполнить следующие разработки:

- ◆ детальный и всесторонний финансовый план, в котором будут проанализированы положительные и отрицательные последствия расширения бизнеса;
- ◆ оценка влияния расширения на основное дело, убеждающая в том, что оно не отойдет на второй план;
- ◆ организация управления предприятием. При этом задать вопрос, достаточно ли гибко сегодняшнее руководство компании, чтобы обеспечить управление более крупным делом.

Остерегайтесь стремления продавать слишком много. Продумайте наперед, где вы возьмете капитал для расширения — как для обеспечения ближайших расходов, так и для финансирования нового дела.

Весьма важным при этом является обеспечение предприятия квалифицированными кадрами.

Следует привлечь к новому делу как можно больше членов коллектива, ознакомив их с предстоящими преобразованиями.

2. Позиции предприятия на рынке укрепились. Мы хотим стать открытой акционерной компанией, чтобы иметь возможность финансировать дальнейший рост. С какими проблемами можем встретиться?

РЕШЕНИЕ

Имеется несколько возможных проблем:

- ◆ время — благоприятна ли экономическая ситуация? Готова ли компания к этому шагу?

- ◆ как акционирование повлияет на налогообложение владельцев компании?

- ◆ финансы — контроль финансового отдела должен быть очень жестким, и отдел должен быть готов сообщать миру гораздо больше информации, чем раньше;

- ◆ компания станет чувствительнее к возможным объединениям или поглощениям другими фирмами, которые смогут завладеть контрольным пакетом акций;

- ◆ акционеры — предстоящее решение должно учитывать их интересы.

Руководство предприятия должно затратить много времени на подготовку к акционированию и урегулирование отношений с фондовой биржей.

3. По каким причинам компании организуют франшизный подряд?

РЕШЕНИЕ

Франшизные операции несут компании много выгод:

- ◆ они позволяют фирме быстрее расширить свое дело, чем это возможно с использованием своего капитала;

- ◆ нести меньшие, чем при организации традиционных филиалов, затраты на расширение бизнеса, так как при этом используется капитал арендаторов;

- ◆ снижать объемы работы по управлению и соответственно управленческий персонал и затраты на управление;

- ◆ иметь квалифицированных работников, заинтересованных в увеличении прибыли, а также получать значительные гонорары за франшизы;

- ◆ по мере роста известности фирмы заключать более выгодные сделки с поставщиками.

4. Хочу иметь контроль над своим бизнесом, но не желаю рисковать. Возможно, франшизная аренда является лучшим выходом?

РЕШЕНИЕ

Франшизная аренда — это относительно безопасный путь.

У вас будут преимущества крупной организации, которая продает вам франшизу. Вы сами себе хозяин и отчитываетесь только перед франшизодателем. При этом вы должны понимать, что придется работать в рамках требований франшизной аренды. В контракте будут определены условия вашей деятельности. В принятии решений по другим вопросам вы свободны. Это решение следующих вопросов:

- ◆ часы работы;
- ◆ наем работников и установление им зарплаты;
- ◆ бухгалтерский учет.

В зависимости от конкретной франшизы вы также имеете право голоса в определении качества обслуживания покупателей и организации местной рекламы.

Поскольку франшиза продается на уже известный и завоевавший популярность продукт или услугу, решение относительно этого продукта или услуги принимается франшизодателем, он же определяет цену.

Франшизодатель обычно контролирует:

- ◆ поставку товара;
- ◆ общенациональные рекламные компании, которые он оплачивает.

Риск в этом случае минимален, так как речь идет о продукте, который завоевал уже своего покупателя, имидж компании уже сложился благодаря рекламе. Банки смогут оце-

нить возможный риск, прежде чем дадут вам ссуду. Уровень банкротства на франшизной аренде мал.

5. На днях мне предложили должность менеджера магазина на франшизной аренде. Возможно, львиная доля прибыли будет идти франшизодателю?

РЕШЕНИЕ

Естественно, что за право продавать товар с известной торговой маркой, использование имени компании арендатор платит франшизодателю:

- ◆ депозит — оплата арендатором определенного места, где он планирует организовать торговлю. Если же соглашение о франшизной аренде не заключено, депозит частично возвращается;

- ◆ первоначальный франшизный взнос, покрывающий часть расходов на организацию торговой точки, например подготовку арендатора, оборудование магазина, плата юристам, закупка первого запаса продуктов;

- ◆ еженедельные, ежемесячные или ежегодные франшизные взносы или гонорары как процент от дохода.

Таким образом, определяемый процент прибыли поступает франшизодателю, но есть масса возможностей сколотить капитал и для себя.

Если торговая марка известна, и вы готовы трудиться, прибыль будет достаточна.

6. Желая купить франшизную аренду у компании, занимающейся продажей продуктов питания. Какую помощь могу ожидать от нее?

РЕШЕНИЕ

Франшизодатель заинтересован в поддержке арендаторов, чтобы они получали прибыль.

Однако нужна надежная система поддержки. Она оговаривается в договоре аренды.

Вы можете рассчитывать на:

- ◆ серьезную начальную подготовку — большинство арендаторов проходит курс обучения по всем аспектам бизнеса;
- ◆ профессиональные услуги — от маркетинга до оборудования магазина;
- ◆ услуги специалиста по менеджменту;
- ◆ внедрение изобретений и новейших технологий за счет франшизодателя;
- ◆ регулярный контроль вашей работы для поддержания уровня качества и прибыльности;
- ◆ регулярные рекламные кампании;
- ◆ финансовые выгоды от оптовых закупок.

7. Компания наша приобретена компанией-конгломератом. Что происходит, когда имеет место слияние или поглощение, и каковы преимущества этого?

РЕШЕНИЕ

В случае если конгломерат в результате покупки доли капитала приобрел контроль над вашей компанией, то произошло поглощение.

Считается, что контроль другой компанией имеет место, если 50% держателей акций принимают условия, предлагаемые покупателем.

Если компания и ее акции зарегистрированы на фондовой бирже, то существуют строгие правила в отношении величины процента акций поглощаемой компании, которые должны быть приобретены претендентом на поглощение компании, а также в отношении периода времени, за который это должно произойти.

В отличие от этого слияние компаний представляет собой “брак”, а фонды каждой соединяются вместе. Акционеры обеих компаний меняются своими акциями.

Выгода от поглощения или слияния варьируется в зависимости от того, производят ли обе компании один и тот же продукт или разные. Если они производят один и тот же продукт, то возможными преимуществами являются:

◆ определенная масштабность в таких сферах бизнеса, как кадры, реклама, маркетинг, бухгалтер и распределение реализации продукции;

◆ доступ к новым рынкам;

◆ лучшее использование финансовых ресурсов.

Если компания работает в различных сферах, то в результате диверсификации возможны следующие преимущества:

◆ использование “недогруженного” капитала и управленческих возможностей;

◆ за счет того, что компания стала крупнее, она может противостоять поглощению другой компанией, которого она бы не хотела;

◆ выживание компании может быть обеспечено за счет выхода из умирающей отрасли и перехода в новую, быстро развивающуюся сферу бизнеса, иными словами, появляется многообразие и разнотипность рисков.

Вопросы для самопроверки по теме

1. Каковы основные составляющие любой организации?
2. К чему следует отнести организационную культуру?
3. Каково основное свойство предприятия, имеющего органический тип управления?
4. Как изменяются нормы управляемости при повышении уровня управления организации?
5. Какие существуют виды разделения труда в организации?
6. В какой организации автономная рабочая группа выполняет одновременно три задачи — обеспечение производства ресурсами, производство товара, обслуживание потребителя этого товара?

7. Какой основной недостаток характерен для линейно-функциональных организационных структур управления организациями?

8. В чем состоит основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной?

9. Какова основная современная тенденция в развитии организаций?

10. Какой процесс является исходным в стратегическом управлении организацией?

Ответы на вопросы для самопроверки приведены в приложении 1.

Контрольные вопросы по теме

1. Что лежит в основе функционирования организации?

2. К какой группе факторов следует отнести потребителей продукции?

3. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?

4. Каковы основные составляющие организационной культуры?

5. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие организационные структуры и устойчивые задачи?

6. Что такое горизонтальное разделение труда?

7. Какова роль вертикального разделения труда в функционировании организации?

8. Дайте определение организационной структуре организации.

9. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?

10. Какой из факторов оказывает наибольшее влияние на нормы управляемости руководителей низового уровня?

11. Какой тип оргструктуры имеют многие малые предприятия?

12. Какая оргструктура позволяет наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров?

13. Какие существуют типы дивизиональных оргструктур?

14. Какой основной недостаток имеют региональные оргструктуры?

15. В какой организационной структуре функциональные подразделения лишены властных полномочий?

16. Какой уровень управления комбинированной организационной структуры отражает особенности конкретной организации?

17. Какая современная организация основана на участии работников в управлении?

18. На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?

19. Дайте понятие эффективности, расскажите о видах эффективности управления.

20. Опишите сущность организационной культуры. В чем источник ее формирования?

21. Какие существуют уровни управления в организации?

22. В чем назначение организаций в обществе?

23. Назовите основные типы организаций.

24. Определите задачи для организаций различного типа.

25. Каковы характерные черты организации как открытой системы?

26. Перечислите основные подсистемы (процесса) системы стратегического управления организацией.

27. Объясните, почему внедрение стратегического менеджмента на предприятии требует особой организации его внутренней среды?

28. От чего зависит экономическая эффективность управления предприятием?

29. Каковы источники проблем эффективного управления в российских организациях?

30. В чем сущность стратегического управления?

31. Почему в стратегическом управлении особое внимание должно уделяться организационно-структурному потенциалу предприятия? Какие подсистемы необходимы для создания системы стратегического управления?

32. Дайте различные трактовки термина “организация”.

33. В чем сходство и различие понятий “эффективность деятельности организации” и “эффективность управления организацией”?

34. В каких случаях целесообразно применять те или иные методические подходы к определению экономической эффективности менеджмента?

35. Возможна ли высокая экономическая эффективность управления организацией при низкой организации деятельности ее аппарата управления и наоборот?

36. Каковы основные пути повышения социальной и экономической эффективности управления организацией в условиях перехода к рыночной экономике?

37. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?

38. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются сегодня?

39. Сформулируйте отличие органических организаций от механистических.

40. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?

Тема 3. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР

Семинарские занятия

1. МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Примерный план:

1. Понятие и уровни менеджеров
2. Профессионализм и организаторские способности менеджера
3. Требования к современному менеджеру
4. Лидерство менеджера
5. Основные функции менеджеров
6. Стил ь деятельности менеджера

Список рекомендуемой литературы

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1996.

Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель... Элементы менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1993.

Мазырин В.П. Руководитель в системе управления. Екатеринбург: Изд-во УПК УГТУ, 1999.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Ниссинен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования / Пер с фин. Авт. предисл. А.И. Китов — М.: Экономика, 1998.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Деловое общение менеджера. Екатеринбург: Изд-во “Лавка”, 1998.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

Семенов А.К. Современный менеджмент: Курс лекций. — Волгоград: Изд-во Волгоградского кооперативного учебно-производственного коммерческого комплекса, 1996.

Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н., Эриашивили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

2. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И ЭТИКЕТ МЕНЕДЖЕРА

Примерный план:

1. Понятие и содержание этических норм современного бизнеса
2. Деловой этикет менеджера: понятие, сущность
3. Деловой костюм, культура речи менеджера
4. Деловое общение и переговоры
5. Содержание офиса
6. Национальные особенности делового этикета

Список рекомендуемой литературы

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада, ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1996.

Копейкин Д.П. Деловые переговоры в управлении торговлей. — М., 1994.

Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель... Элементы менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1993.

Мазырин В.П. Руководитель в системе управления. Екатеринбург: Изд-во УПК УГТУ, 1999.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *М.М. Максимова, А.В. Игнатъевой.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Набоков В.И., Хворов Ю.И., Штонда В.А. Деловой этикет менеджера. — Екатеринбург: Изд-во “Лавка”, 1997.

Ниссинен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования / Пер с фин. Авт. предисл. А.И. Китов. — М.: Экономика, 1998.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Деловое общение менеджера. Екатеринбург: Изд-во “Лавка”, 1998.

Пирожков В.А. Организация самостоятельной работы студентов при подготовке менеджеров. — Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2003.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. *С.Д. Ильенковой.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов и др. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997

Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. — 2-е изд. — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2000.

Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2001.

Практические занятия

Практическое занятие “Профессиограмма менеджера”

Цель: приобретение навыков разработки и применения профессиограммы менеджера.

Большое значение для практики управления имеет обеспечение соответствия личных и деловых качеств, способностей и возможностей человека конкретной должности, которую он занимает или предполагает занять. Это требует четкого представления уровня знаний, перечня навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела. В производственной обстановке такая задача решается с помощью квалификационного справочника или классификатора должностей, а также должностной инструкции¹. Данные документы содержат перечень требований к специалисту, претендующему на занятие конкретной должности.

¹ Студенты могут провести свое профессиональное самоопределение с помощью Государственного образовательного стандарта, который разрабатывается для каждой специальности, которой обучают в высшем учебном заведении.

Наиболее полное описание конкретной должности менеджера и требований к человеку, который должен занимать ее, отражаются в *профессиограмме менеджера*.

Профессиограмма — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В профессиограмме дается подробное описание профессии с указанием наиболее сложных функций данной профессии, которые вызывают определенные затруднения в ее освоении. При этом указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека (недостаточная острота зрения, медленная реакция и т. д.) и с организацией производства.

Наличие профессиограммы позволяет определить степень соответствия личных и деловых качеств, способностей человека требованиям к профессии. При полном их соответствии самооценка человека превращается в мотиватор, повышающий интерес к делу. Несоответствие же их создает значительные трудности в освоении профессии и в работе из-за снижения мотивации.

Ниже в качестве примера приведена профессиограмма менеджера — начальника отдела сбыта промышленного предприятия.

Задание

Используя приведенную в качестве примера профессиограмму менеджера, разработайте профессиограммы на должности начальника отдела маркетинга промышленного предприятия и коммерческого директора предприятия розничной торговли. Прокомментируйте их.

Практическое занятие **“Оценка деловых качеств менеджера”**

Цели: изучить составляющие модели менеджера, методику оценки деловых качеств менеджера. Произвести оценку деловых качеств конкретных или условных лиц (менеджеров).

Профессиограмма менеджера — начальника отдела сбыта промышленного предприятия

1. Общая характеристика труда		
Содержание и основные операции (действия)	Условия и характер труда	
<p>Выполняет функции, характерные черты для руководителей функциональных подразделений. Координирует действия отдельных подразделений для достижения поставленных целей сбыта, выполняет роль представителя предприятия во взаимоотношениях с деловыми партнерами-покупателями продукции предприятия, принимает управленческие решения, осуществляет эффективное управление персоналом отдела. Выполняя функции начальника отдела сбыта, менеджер организует сбытовую деятельность предприятия, координирует сбор и анализ информации по рынку сбыта, планирование и прогнозирование сбытовой деятельности предприятия, торговое обслуживание и контакты с клиентами – покупателями предприятия.</p>	<p>Рабочий день нерегламентирован. Работа связана с командировками и общением со значительным количеством людей, при котором решаются организационно-экономические и управленческие проблемы сбыта продукции.</p>	
	Критерии тяжести	Логическая сложность
	<p>В настоящее время находятся в стадии разработки</p>	<p>Достаточно высокая логическая сложность операций по сбыту продукции предприятия</p>
2. Требования профессии к качеству подготовки		
Знания	Умения и навыки	
<p>Принципов работы государственных и коммерческих организаций, основ маркетинга, гражданского права, организации кадровой работы, социологии и психологии, информационных технологий, документационного обеспечения управления, одного или нескольких иностранных языков для ведения переговоров с зарубежными партнерами-покупателями продукции предприятия</p>	<p>Создавать необходимые ценностные ориентации, разрешать конкретные сбытовые ситуации, быстро принимать решения, четко излагать мысли, ставить задачи подчиненным, организовать и вести деловые встречи-переговоры, реализовать мероприятия по развитию сбытовой деятельности предприятия</p>	
3. Требования профессии к личностным качествам		
Интересы и склонности	Профессионально важные качества	
<p>Склонность к умственному труду, работе с людьми, к оправданному риску</p>	<p>Способность к логическому мышлению, хорошая память, развитое воображение, эмоциональная устойчивость, контактность, коммуникабельность, организаторские способности, ответственность, пунктуальность, стрессоустойчивость.</p>	

4. Диагностические методики и противопоказания	
Рекомендуемые методики	Медицинские противопоказания
Тесты: Айзенка, на стрессоустойчивость, моноустойчивость. Проектные методы изучения личности. Деловые игры.	Гипертония, ишемическая болезнь сердца, невротические расстройства. Язва желудка.

Большое значение для управленческой практики имеет оценка деловых качеств менеджера, соответствия их предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности менеджера социологами разработана модель, которая включает следующие качества:

1. Деловые качества (образование, знания, опыт);
2. Способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
7. Возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- ◆ качество отсутствует — 1 балл;
- ◆ качество проявляется очень редко — 2 балла;
- ◆ качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- ◆ качество проявляется часто — 4 балла;
- ◆ качество проявляется систематически — 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.

Следует заметить, что набор качеств и особенно их весомость для каждой группы менеджеров будут варьировать.

Экспертная оценка указанных деловых качеств менеджера заносится в таблицу, то же — весомость каждого качества. (таблица 3.1).

Таблица 3.1 — Оценка деловых качеств менеджера

Эксперты	Экспертные оценки восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
Весомость								

После этого, используя табличные данные, исчисляется интегральный показатель (средневзвешенное значение) деловых качеств менеджера по формуле

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \beta_{ij}}{n}$$

где K_m - средневзвешенный интегральный показатель деловых качеств менеджера, баллы;

$i = 1, 2, \dots, n$ — количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, 8$ — количество оцениваемых качеств менеджера;

α_j - весомость j -го качества менеджера по десятибалльной системе; определяется отдельно для каждой группы менеджеров и специалистов;

β_{ij} - оценка i -м экспертом j -го качества менеджера по пятибалльной системе.

По данным таблицы выводятся минимальное, среднее и максимально возможное значения интегрального показателя деловых качеств менеджера.

Рассчитанный ранее интегральный показатель деловых качеств конкретного менеджера сопоставляется:

- ◆ с предельным (эталонным или максимальным) значением;
- ◆ со средним значением;
- ◆ с аналогичным показателем конкурентов.

На основе этого выводится окончательная оценка деловых качеств данного конкретного менеджера.

Ситуация и задание

Имеются должности: начальника отдела маркетинга промышленного предприятия, коммерческого директора торговой формы.

Разработайте модели менеджеров для замещения данных должностей, включающие перечни важнейших, необходимых им качеств. Обоснуйте данные модели.

Определите весомость каждого из указанных важнейших качеств.

Используя приведенную методику, осуществите экспертным методом интегральную оценку деловых качеств конкретных или условных лиц при замещении ими указанных должностей. При оценке используйте данные нескольких экспертов (минимальное количество экспертов — 5 человек).

Результаты обобщите.

Тесты по теме

Личность менеджера в современных условиях становится центральным элементом и главным фактором обеспечения эффективного развития предприятия.

Идеальный образ современного менеджера предполагает наличие у него следующих свойств:

- ◆ высокая работоспособность, жизненная активность, выносливость;
- ◆ обаяние, популярность, привлекательность;
- ◆ способность к принятию решений, готовность взять на себя ответственность;
- ◆ деловая и социальная компетентность;

- ◆ опыт управленческой работы;
 - ◆ хорошая риторика, выразительность, быстрая словесная реакция;
 - ◆ убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;
 - ◆ уверенность в суждениях, оригинальность, творческий подход;
 - ◆ готовность к сотрудничеству, приспособляемость, гибкость;
 - ◆ целеустремленность;
 - ◆ умение управлять эмоциями в стрессовых ситуациях.
- Как правило, современный менеджер должен иметь:
- ◆ собственную мотивацию и опыт;
 - ◆ свои собственные потребности и желания;
 - ◆ цели и стимулы;
 - ◆ готовность работать;
 - ◆ навыки и умения;
 - ◆ коммуникабельность.

Указанные свойства и умения формируются целенаправленно в процессе профессионального обучения, практической деятельности, постоянного самообучения и тренинга менеджера. Это приобретает особое значение в современных условиях деятельности отечественных предприятий, когда необходимо резкое изменение форм и стиля управленческой деятельности.

Большое значение в обучении имеет тест-контроль, который представляет собой динамичный инструмент проверки профессиональных знаний и навыков. Он используется в практическом менеджменте как эффективная форма самоменеджмента руководителя, направленная на периодическую оценку уровня его профессиональной подготовки и совершенствование в большей степени стиля руководства, техники собственной работы и руководства персоналом. В учебном процессе он может использоваться для промежуточного контроля теоретических знаний и усвоения навыков обучающихся, а также для итоговой оценки уровня их знаний (для проведения таковой в приложении 3 практикума приведен тест по курсу “Основы менеджмента”).

В процессе обучения используются разнообразные формы тестового контроля психофизиологических данных, знаний, умений и навыков студентов. Некоторые из них приводятся в данной работе.

Тест 1. Способны ли вы быть менеджером

Мы предлагаем вам тест. Он может послужить поводом для размышлений над вашим стилем руководства. В каждом вопросе отметьте тот вариант ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае?

а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;

б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;

в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то:

а) постараетесь ли вы утешиться, считая случившееся несущественным (подумаешь, бывает и хуже) и направитесь “рассеяться”, например, в кино;

б) начнете ли раздумывать: нельзя ли переложить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства?

в) анализируете ли причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело;

г) опустятся ли у вас от случившегося руки, испытаете ли вы отчаяние.

3. Какие из нижеперечисленных качеств и черт наиболее подходят вам?

а) добродушный, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

а) работает хорошо и старательно;

б) добросовестно относится к работе тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) трактует работу как необходимость, не более.

5. Руководитель должен быть ответственен за:

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. Вы — руководитель организации и должны представить “наверх” план определенных работ. Как вы поступите?

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных специалистов и составите план, принимая только те предложения, которые согласуются с вашей точки зрения;

в) поручите составить проект план подчиненным, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) разработаете проект совместно со специалистами, доложите о плане руководству, обосновывая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом “доверяй и проверяй”;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. Считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива:

а) да;

б) нет.

9. Ваш поступок встречен критически другими. Как вы будете себя вести?

а) не поддаваясь защитной реакции, не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все “за” и “против”;

б) не спасуете, а постараетесь доказать свое преимущество;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но своих взглядов не измените и поступать будете по-прежнему.

10. Что вы считаете наиболее действенным в решении воспитательных задач:

а) премирование;

б) наказание.

11. Что бы вы хотели:

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей четкости и решительности оказать помощь в нужный момент;

в) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Нравится ли вам принимать самостоятельные решения?

а) да;

б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по ответственному вопросу, то:

а) делаете ли это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь ли снова и снова к этому делу;

б) делаете ли это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: “а не лучше было бы так или так?”;

в) стараетесь ли вы не делать никаких шагов как можно дольше.

Сейчас, пользуясь табличкой-ключом, вы подсчитаете сумму баллов, набранных вами в ходе испытания.

Ключ для подсчета баллов:

1. а - 0 б - 2 в - 4

2. а - 2 б - 0 в - 6 г - 0

3. а - 0 б - 3 в - 2

4.	а - 6	б - 2	в - 0	
5.	а - 3	б - 5		
6.	а - 3	б - 0	в - 1	г - 0
7.	а - 2	б - 6	в - 4	
8.	а - 6	б - 0		
9.	а - 6	б - 2	в - 0	г - 0
10.	а - 3	б - 0		
11.	а - 3	б - 5	в - 0	
12.	а - 3	б - 0		
13.	а - 6	б - 3	в - 0	

ВЫ НАБРАЛИ БОЛЬШЕ 40 БАЛЛОВ. У вас много задатков хорошего руководителя. Вы верите в людей, в их знания, добрые качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе бездельников и не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников вы не только начальник, но и хороший товарищ, который в трудных ситуациях делает все возможное для оказания помощи и поддержки.

ВЫ НАБРАЛИ ОТ 10 ДО 40 БАЛЛОВ. Вы можете руководить определенными работами и объектами, но нередко сталкиваетесь с трудностями. Стараетесь быть для своих подчиненных опекуном, но иногда можете выместить на них свое дурное настроение. Оказываете подчиненным помощь, даете разного рода советы, не обращая внимания на то, есть ли в этом необходимость.

ВЫ НАБРАЛИ МЕНЬШЕ 10 БАЛЛОВ. Скажем откровенно: у вас мало шансов быть хорошим руководителем. Вам необходимо пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего потребуется обрести веру в людей и самого себя.

Не огорчайтесь, если вы набрали небольшое количество баллов. Попробуйте взглянуть на себя со стороны и объективно оценить свои сильные и слабые стороны в руководстве коллективом, а главное — справиться с недостатками и оптимизировать свою деятельность.

Тест 2. Могу ли я быть руководителем¹

Предлагается ряд вопросов — управленческих ситуаций. Необходимо в каждом из них выбрать и отметить правильный, с вашей точки зрения, вариант. Оценка и обобщение итогов выбранных решений позволит сделать вывод о готовности быть руководителем трудового коллектива.

Управленческие ситуации

1. Поведение руководителя зачастую определяется, с одной стороны, опасением не выполнить задание в срок, с другой — вступить в конфликт с подчиненными. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников. Чего вы больше всего опасаетесь в этом случае?

а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;

б) что у вас могут возникнуть конфликты и сотрудники будут оспаривать принимаемые вами решения;

в) вы боитесь за конечный результат, что вам не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. Предприятие, руководителем которого вы являетесь, получило ответственное задание. Его необходимо выполнить в сжатые сроки. Как вы поступите?

а) соберете наиболее компетентных работников и коллективно выработаете наиболее эффективный вариант выполнения задания;

б) за основу возьмете несколько предложенных специалистами вариантов и из них выберете наилучший;

в) примете решение единолично без привлечения других специалистов.

3. На совещании возникла конфликтная ситуация, в которой наиболее эффективный вариант решения проблемы, по вашему мнению, предложен молодыми специалистами, большинство же “маститых” специалистов отвергли этот вариант и выдвинули свой. Как вы поступите?

¹ Южаева В. С. Менеджмент: Практикум. — М.: ИКЦ “Маркетинг”, МУПК, 2001. — С.52–56.

- а) согласитесь с большинством;
 - б) поддержите молодых специалистов и разъясните суть заблуждений “маститых” специалистов;
 - в) попытаетесь найти компромиссное решение.
4. Какие, по вашему мнению, знания в работе руководителя должны преобладать?
- а) специальные знания (технологии и условий производства, оборудование и пр.);
 - б) знания в области управления.
5. Вы передали исполнителю полномочия на решение проблемы. В работе допущена ошибка. Какую долю ответственности перед лицом вышестоящего руководства вы возьмете на себя (ответ обосновать)?
- а) возьмете максимум ответственности на себя;
 - б) разделите ее с исполнителем;
 - в) полностью переложите на исполнителя.
6. Вы должны провести важное совещание. Как вы поступите?
- а) заранее определите круг участников, докладчика и содокладчика, круг вопросов, по которым они должны выступить, обеспечить подготовку проекта решения;
 - б) сообщите тему и предложите прибыть на совещание со своими предложениями.
7. В руководимом вами коллективе стали часто наблюдаться случаи нарушения трудовой дисциплины. Что, по вашему мнению, принесет наибольший успех в подъеме дисциплины?
- а) воспитательные меры (убеждение);
 - б) административные меры (выговор, взыскание);
 - в) осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда (улучшение условий труда, более четкое распределение обязанностей между сотрудниками);
 - г) сокращение материального поощрения.
8. Вы должны подписать важный документ. Как вы поступите?
- а) лично примете исполнителя для подписания документа;
 - б) получите документ через секретаря, а неясные вопросы уточните у исполнителя по телефону.

9. Ежедневно на имя директора предприятия приходит в среднем 100–200 документов и писем (в том числе и личных). Как вы поступите?

а) единолично рассмотрите все документы и примете решение;

б) из числа поступивших документов выделите главные, первоочередные и поручите разбор их специалистам;

в) разобьете все документы на группы и направите соответствующим специалистам для подготовки доклада;

г) поручите референту сделать предварительный разбор документов и направите в соответствующие подразделения для разработки предложений.

10. В руководимом вами коллективе имеется неформальный лидер. Коллектив во многих вопросах прислушивается к его мнению. Ваше поведение в данной ситуации?

а) постараетесь избавиться от него;

б) оставите все без внимания;

в) постараетесь найти с ним общую точку зрения.

11. В вашем коллективе работает сотрудник, обладающий незаурядными организаторскими и деловыми качествами, но склочный и неуживчивый по натуре.

В связи с этим многие сотрудники руководимой вами организации выражают недовольство и требуют его увольнения. Как вы поступите?

а) уволите этого сотрудника;

б) убедите его вести себя в коллективе по-другому;

в) оставите все без внимания;

г) предложите какой-либо другой выход.

Ключ к решению

- | | | | | | |
|----|-------|----|-------|-----|-------|
| 1. | а - 1 | 5. | а - 2 | 9. | а - 1 |
| | б - 2 | | б - 3 | | б - 2 |
| | в - 3 | | в - 1 | | в - 4 |
| 2. | а - 2 | 6. | а - 1 | | г - 3 |
| | б - 3 | | б - 3 | 10. | а - 1 |
| | в - 1 | 7. | а - 2 | | б - 2 |
| 3. | а - 1 | | б - 1 | | в - 4 |

	б - 3		в - 4	11.	а - 1
	в - 2	8.	а - 3		б - 4
4.	а - 1		б - 2		в - 2
	б - 2				г - 3

Если сумма баллов *выше 30*, — вы можете быть хорошим руководителем большого коллектива.

Сумма в пределах *24–30 баллов* — вы можете быть руководителем небольшого коллектива.

Если сумма *ниже 24 баллов*, нужно много работать над повышением своих знаний в области управления.

Тест 3. Какой вы управляющий?¹

Данный вопросник поможет узнать, насколько вы профессионально управляете, а также ваши сильные и слабые стороны. Ежегодная проверка по этому тесту позволит вам оценить свой прогресс. Ответы на вопросы должны быть честными. Следует сохранить свои ответы, чтобы сравнить их с теми, которые будут даны вами через год.

1. Дает ли работа вашего подразделения повод для рекламации:

- ◆ не дает никогда;
- ◆ иногда;
- ◆ в определенных пределах;
- ◆ слишком часто (допустимая ошибка, %).

Люди могут и ошибаться. Сложные, быстро меняющиеся правовые и технические нормативы повышают требования. Хороший результат достигается совместными усилиями заинтересованных сотрудников и грамотных управляющих.

2. Невыходы на работу сотрудников вашего подразделения:

- ◆ уменьшились;

¹ Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 358–360.

- ◆ остались на прежнем уровне;
- ◆ увеличились.

Исследования указывают на определенную связь между управленческим климатом и невыходами на работу, во время которых сотрудники улаживают свои личные дела.

3. Текучесть кадров в вашем подразделении:

- ◆ сократилась;
- ◆ осталась на прежнем уровне;
- ◆ возросла.

Где текучести кадров практически нет, ответ, естественно, не показателен. Низкая текучесть кадров может свидетельствовать о хорошем стиле управления.

Общая формула текучести кадров такова:

$$\text{Текучесть кадров} = \frac{\text{Число увольнений} \times 100}{\text{Число сотрудников}}$$

4. Сотрудники других подразделений:

- ◆ хотели бы работать у вас;
- ◆ заявляли об этом при перестановках;
- ◆ не высказывались по этому поводу;
- ◆ не хотели бы работать у вас.

Есть управляющие, у которых все хотели бы работать. Есть управляющие, которые могут готовить хорошие кадры. Поэтому внутри фирмы возможны препятствия дальнейшему росту кадров.

5. Сотрудники вашего подразделения:

- ◆ занимают теперь где-то ответственные посты;
- ◆ не занимают ответственные посты;
- ◆ за год никто не получил повышения.

6. Ваши сотрудники информированы о деятельности предприятия, о положении в отрасли, о ситуации на рынке:

- ◆ очень хорошо;
- ◆ не лучше других;
- ◆ не информированы.

Хорошо информирован тот, кто может легко ответить на деловые вопросы.

7. Молодые и пожилые сотрудники вашего подразделения:

- ◆ хорошо сотрудничают и помогают друг другу;
- ◆ образуют четкие группы;
- ◆ конфликтуют.

Хороший управляющий стремиться к сотрудничеству всех, давая всем уверенность в том, что их профессиональные навыки и личные качества найдут достойное применение.

8. Ваши сотрудники:

- ◆ работают самостоятельно и ответственно;
- ◆ часто переспрашивают и стремятся подстраховаться;
- ◆ с каждой мелочью идут к вам, не хотят принимать самостоятельных решений.

У хорошего управляющего сотрудники сами находят ответы, и его задача — стимулировать их с помощью хотя бы вопросов.

9. За “отчетный период” сотрудники подразделений подали рационализаторских предложений:

- ◆ больше;
- ◆ столько же, как и в предыдущий период;
- ◆ не было ни одного.

Активный и постоянный совместный поиск возможностей улучшения, сбережения ресурсов свидетельствует о хорошем стиле управления. Это означает, что управляющий заметит грубые ошибки и вмешается.

10. В беседе с вами подчиненные:

- ◆ высказывают критические замечания;
- ◆ предпочитают воздерживаться от критики;
- ◆ им нечего критиковать.

Сегодня каждый управляющий охотно подтверждает, что любой его сотрудник может открыто высказывать то, что хочет, хотя на самом деле постоянно находится в “активной обороне”.

11. Ваши подчиненные имеют четко очерченный круг обязанностей, им ясны основные задачи, должностные обязанности. Все это соответствует действительности:

- ◆ полностью;
- ◆ частично;

- ◆ не соответствует.

По существу должностные обязанности ваших подчиненных — это зафиксированный на бумаге контракт, заключенный с сотрудником. Если вы хотите, чтобы в вашем отделе был порядок, не жалейте внимания на распределение выполняемых задач и поручений среди членов вашей команды.

12. Подчиненные имеют возможность регулярно, минимум раз в две недели, беседовать с вами примерно в течение 30 мин.:

- ◆ да, действительно так;
- ◆ предусмотрено, но выполняется не всегда;
- ◆ пока не предусматривается.

Управлять сейчас — это значит уметь строить общение. В ходе беседы вы осуществляете одновременно и контрольные функции, проявляя интерес к производственным результатам и росту своих сотрудников, налаживая прямые и обратные коммуникативные связи.

Тест 4. Эффективность руководителя¹

Инструкция: ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов решения, степени ответственности и т. д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу вносить предложения и замечания?

¹ Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — С. 401–403.

8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?

9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?

10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?

11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?

12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненным за каждую хорошо выполненную работу?

13. Стремитесь ли вы найти в людях хорошие качества?

14. Знаете ли вы как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?

15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?

17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?

18. Делаете ли вы критические замечание подчиненным наедине?

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?

22. Поясните ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?

24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?

25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?

26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?

27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов “да” и “нет”.

Результат:

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ “да”. 40 “да” — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов “нет” и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места. Какой ре-

зультат — соотношение “да” и “нет” — считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе.

Хороший управленческий потенциал характеризует больше 33 ответов “да”.

Тест 5. Лидер¹

Вам будет предложено 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да;

б) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) да;

б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да;

б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) да;

б) нет.

5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удастся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

¹ Литвинцев Н. А. Психологические тесты для деловых людей. М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1994.

7. Согласны ли вы с утверждением: “Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей”?

а) да;

б) нет.

8. Испытываете ли вы настоящую необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?

а) да;

б) нет.

9. Теряли ли вы хладнокровие в беседе с людьми?

а) да;

б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

а) да;

б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенным таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) да;

б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?

а) да;

б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да;

б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

а) да;

б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. д.) групп?

- а) да;
- б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?

а) да;

б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли сталкивались с властью вашего отца?

а) да;

б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?

а) да;

б) нет.

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

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

б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: "лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе". Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудачный в прошлом опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

а) да;

б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

а) самый компетентный;

б) самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?

а) да;

б) нет.

28. Умеете ли уважать дисциплину вокруг вас?

а) да;

б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководителей, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?

а) да;

б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?

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

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

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

а) будете молчать;

б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Называют ли вас человеком, который подчиняет себя и свои, и чужие интересы только интересам дела?

а) да;

б) нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

а) да;

б) нет.

36. Что бы вы предпочли в своей профессиональной деятельности?

а) работать под руководством хорошего руководителя;

б) работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению: "Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов"?

а) это верно;

б) это неверно.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытываете необходимость под влиянием мнения других лиц?

а) да;

б) нет.

39. Так считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше среднего?

а) да;

б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

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

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?

- а) да;
- б) нет.

42. Считают ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

- а) да;
- б) нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступите?

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

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу?

- а) да;
- б) нет.

45. Согласны ли вы с такой мыслью: "Чтобы быть счастливым, нужно жить незаметно"?

- а) да;
- б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей благодаря своим человеческим способностям должен сделать что-то выдающееся?

- а) да;
- б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?

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

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

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

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?

а) да;

б) нет.

Ключ:

1	а б	11	а б	21	а б	31	а б	41	а б
2	а б	12	а б	22	а б	32	а б	42	а б
3	б а	13	б а	23	а б	33	а б	43	а б
4	а б	14	б а	24	а б	34	а б	44	а б
5	а б	15	а б	25	б а	35	б а	45	б а
6	б а	16	б а	26	а б	36	б а	46	а б
7	а б	17	б а	27	б а	37	а б	47	б а
8	а б	18	б а	28	а б	38	б а	48	а б
9	б а	19	б а	29	б а	39	а б	49	б а
10	а б	20	а б	30	б а	40	б а	50	б а

Результат:

Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл только в том случае, если вариант (“а” или “б”) в левой колонке соответствует вашему выбору.

Степень выраженности лидерства:

до 25 баллов — лидерство выражено слабо;

26–35 баллов — средняя выраженность лидерства;

36–40 баллов — лидерство выражено в сильной степени;

свыше 40 баллов — склонность к диктату.

Тест 6. Деловая этика менеджера¹

По каждому из приведенных утверждений следует выразить свое мнение, сделав соответствующую отметку.

¹ Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 358–360.

Данные по результату:

0–5 баллов — ваша этика выше всяких похвал;

6–10 баллов — у вас высокий уровень этики;

11–15 баллов — вполне приемлемо;

16–25 баллов — средний этический уровень;

26–35 баллов — необходимо ваше моральное совершенствование;

36 и выше — как бы вам не упасть в пропасть.

Утверждения	Совершенно согласен (0)	В основном согласен (1)	Не согласен (2)	Совершенно не согласен (3)
1	2	3	4	5
1. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности не соблюдать правила безопасности				
2. Скорее всего работники не сообщают о своих ошибках и упущениях				
3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр				
4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства				
5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий				
6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами				
7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности				
8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне				
9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна				
10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши				

1	2	3	4	5
11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его организовать				
12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно				
13. Если кассир дает сдачу не полностью, это терпимо				
14. Иногда можно использовать ксерокс компании в своих целях				
15. Можно унести с работы кое-что из канцелярских принадлежностей, принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании				

Тест 7. Характер менеджера

Ниже представлен лист оценки характера менеджера в виде семантического дифференциала (таблица 3.2).

Задания

1. С помощью этого оценочного листа определить координаты черт своего характера или оцениваемого лица по каждой строке дифференциала, поставив соответствующую точку на шкале баллов. После этого соединить все точки сплошной линией и получить профиль характера. При этом семью баллами (левая часть шкалы) оцениваются ярко выраженные черты высоконравственного поведения. Оценить свой характер.

Таблица 3.2 — Лист оценки характера менеджера

№ п/п	7	6	5	4	3	2	1
1	Принципиальность				Беспринципность		
2	Тактичность				Бестактность		
3	Отзывчивость				Равнодушие		
4	Организованность				Безалаберность		
5	Трудолюбие				Лень		
6	Самокритичность				Самомнение		
7	Инициативность				Безынициативность		
8	Альтруизм				Эгоизм		
9	Уверенность в себе				Неуверенность		

№ п/п	7	6	5	4	3	2	1
10	Аккуратность				Неряшливость		
11	Бережливость				Расточительность		
12	Умеренность в потребностях				Стремление к наживе		

Максимальная сумма баллов, которую можно получить, равна 84. Благоприятным для действий в слаженной группе считается профиль с суммой баллов свыше 48.

Необходимо сделать вывод о четырех видах отношений. Для этого подсчитать полученные баллы по секциям: отношение к людям — 1, 2, 3; к делу — 4, 5, 6; к себе — 7, 8, 9; к вещам — 10, 11, 12.

2. Попросить других лиц заполнить форму. Сравнить данные двух оценок. Сделать выводы.

Тест 8. Какова ваша сила воли

Прежде всего, по каждому пункту теста следует ответить: “да” или “нет”.

1. Мне видней, в какое время нужно делать то или это. Я хочу сам распоряжаться своим рабочим временем. И моя работа может быть в рабочие дни в разное время.

2. Многие считают, что на моем рабочем месте беспорядок, но я всегда найду то, что нужно, зная, что и где я оставил.

3. Для того, чтобы пользоваться заложеной в компьютерной программой, достаточно сесть за него и поэкспериментировать, с инструкцией можно познакомиться потом.

4. Я считаю себя порядочным человеком, но иногда я не совсем уверен в том, что я прав. По-видимому, так это и нужно.

5. Все считают, что эту проблему можно решить одним путем, а я считаю, что это можно сделать иначе. Это мой внутренний голос.

6. Если я не знаю дороги, то не стесняюсь спросить первого встречного человека.

7. Я люблю решать проблемы. Это дает мне возможность проверить свои способности.

8. Я беспричинно начинаю скучать.

9. Я люблю слушать советы знающих людей, но решаю, что делать — сам.

10. Я знаю множество людей, которые чересчур заостряют свое внимание на своих предчувствиях.

11. Мне нравится художественная литература так же, как и специальная.

12. Система вопросов и ответов в устной форме не эффективна, поэтому студенты должны отвечать письменно.

13. Никто ни разу не обвинил меня в том, что я слишком дотошный.

14. Заранее оговоренные день и время встречи связывают меня по рукам и ногам.

15. Мне нравится рисковать.

Сейчас подсчитать количество положительных ответов.

12 и более. У вас очень сильная воля. Вам необходимо и далее следовать своим идеям, даже если вы не уверены в их правильности. Но поскольку ошибки не исключены, постарайтесь найти хорошего советчика.

От 9 до 11. У вас хорошая сила воли. Вы доверяете своим идеям, но одновременно тормозите их развитие.

От 6 до 8. У вас не очень большая сила воли. Временами вас посещают хорошие идеи, но вы невнимательны к ним.

Тест 9. Ваша коммуникабельность

Предлагается 16 вопросов, на каждый из которых надо ответить однозначно: “да”, “иногда”; “нет”.

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока не станет уже невмоготу?

3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на

каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город или село, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, когда незнакомый человек на улице обращается к вам с просьбой показать ему дорогу, назвать время, ответить на какой-либо еще вопрос?

7. Верите ли вы, что существует проблема “отцов и детей” и что людям разных поколений трудно понимать друг друга.

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл отдать вам 10000 руб., которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо — промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была — в магазине, кассе кинотеатра. Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. Есть ли у вас сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений вы не примете?

14. Услышав где-нибудь в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение) в письменном виде, чем в устной форме.

А теперь подсчитайте очки: за каждое “да” — 2 очка, “иногда” — 1, “нет” — 0 очков.

30–32 очка. Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25–29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас, наверно, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов, если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только недовольством, в вашей власти переломить эти особенности вашего характера. Разве не бывает, что при какой-нибудь сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 очка. Вы в известной степени общительны, и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в споры и дискуссии вступаете неохотно. В ваших высказываниях порой много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

18–14 очков. У вас нормальная коммуникабельность, вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпимы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9–13 очков. Вы весьма общительны, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окру-

жающих, охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4–8 очков. Вы, должно быть, “рубаха-парень”. Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3–0 очков. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разных конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и повсюду — трудно с вами. Вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

Тест 10. Стиль управления¹

Тест позволяет оценить стиль управления с точки зрения соотношения в нем демократических и формально-организационных факторов.

¹ *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — С. 404–409.

Инструкция:

Вам будет предложено 40 утверждений, которые отражают различные факторы стиля управления. Постарайтесь оценить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с вашими привычными мыслями и поведением как руководителя. Порядковый номер каждого утверждения обведен квадратом. Оценивая степень соответствия его вам, поставьте внутри квадрата рядом с порядковым номером одну из следующих букв.

С — явление наблюдается систематически (80–100% случаев от того, сколько это вообще возможно).

Ч — явление наблюдается часто (60–80% случаев).

И — явление наблюдается иногда (40–60%).

Р — явление наблюдается редко (20–40%).

Н — явление не наблюдается никогда (0–20%).

1. В критических ситуациях провожу в коллективе своих специалистов или внешних консультантов обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются, где необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но и в самом процессе выработки цели при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.

10. Мне как руководителю приходится в отступлении от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням и сверхурочных.

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.

13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь в разумной мере с подчиненными.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль и отношение поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.

15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения.

16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т. д.) достигаются, когда человек или коллектив работают в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои и авралы.

18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.

19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеру поведения на должном уровне.

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в конечный результат.

21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определен-

ных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

22.Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они — недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

23.В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

24.В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.

25.Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности высказывать мнение и оказывать практическое влияние на производственный процесс.

26.В руководстве использую распределение полномочий (оставляю за собой решение наиболее важных вопросов, а второстепенные делегирую на нижние уровни).

27.Читаю книги и слушаю лекции о том, как работать с людьми в процессе руководства.

28.Как руководитель я придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.

29.Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т. п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.).

30.Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31.Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждая их укреплять свое здоровье.

32.Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33.Требую от подчиненных точных обоснований при формировании планов и мероприятий по совершенствованию производства, управления.

34.Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т. п.

35.Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36.Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37.Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38.Как руководитель я большое внимание уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого уровня темпа и качества их работы.

39.Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40.Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Подсчет результатов

1. В вашем опросном листе должны быть представлены в квадратах ответы на все 40 вопросов.

2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.

3. Поставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили “редко” — Р или “никогда” — Н.

4. Также проставьте по единице рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили — “систематически” — С или “часто” — Ч.

5. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с каким-то номером единицы не окажется, то ничего не обводите.

6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблице 3.3: Л=

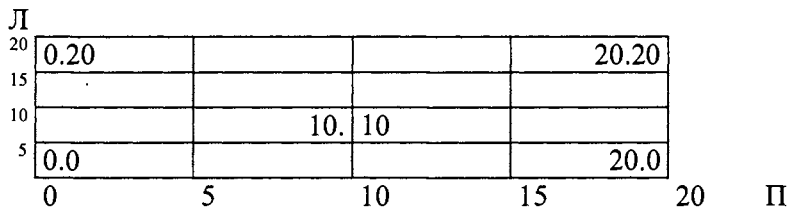
7. Подсчитайте количество не обведенных единиц и также запишите в таблице 3.3: П =

8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика (рисунок 3); проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

9. Вычислите значения: Сл = Л(5, Сп = Р(5. Также внесите значения Сл и Сп в таблицу 3.3.

Таблица 3.3.

Л	П	Сл	Сп
		%	%



Интерпретация результатов оценки

Значение Л отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержа-

ние благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на “человеческие отношения”, на людей. Значение Π отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений L и Π , указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей ближе к какому-то из них.

Стиль 0.0. При этом типе стиля руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей или наоборот.

Стиль 20.20. Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляются ориентированность на достижение высоких производственных результатов, на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия способностей членов коллектива.

Стиль 20.0. Данный тип стиля присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу “давай-давай”, который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей.

Стиль 0.20. При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все

внимание руководителя направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. И этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Если Л и П отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами Сл и Сп. Они показывают, какой процент от идеала в терминах ориентации на людей и производство представляет собой ваш стиль руководства коллективом. Каковы ваши фактические значения? Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим стиля руководства вам следует совершенствоваться? Советуем провести тестирование среди подчиненных вам руководителей. Сравните их результаты с вашими. Как вы считаете, влияет ли ваш стиль управления на их линию?

Тест 11. Ваш стиль общения

Нам редко удается взглянуть на себя со стороны, а ведь у каждого существует излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Стиль общения поможет вам определить данный тест. С его помощью вы узнаете, достаточно ли вы корректны в отношениях с сотрудниками, членами семьи, друзьями и каково им общаться с вами.

На каждый из 20 вопросов даны три варианта ответов. Если ни один ответ вам не подходит, переходите к следующему вопросу. Ключ для оценки результатов предложен ниже.

Не придавайте очень серьезного значения полученным данным, рассматривайте их скорее как информацию к размышлению.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда;

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- а) внутренне кипите;
- б) сохраняете полное спокойствие;
- в) теряете самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

- а) самоуверенным и завистливым;
- б) дружелюбным;
- в) спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- а) примете ее с некоторыми опасениями;
- б) согласитесь без колебаний;
- в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы поведете себя, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?

- а) выдадите ему "по первое число";
- б) заставите вернуть;
- в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?

- а) что тебя так задержало?
- б) где ты торчишь допоздна?
- в) я уже начал (начала) волноваться.

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

а) стараетесь обогнать машину, которая "показала вам хвост";

б) вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало;

в) помчитесь с такой скоростью, что никто не догонит вас.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- а) сбалансированными;

б) легкомысленными;

в) крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если дело не удастся?

а) пытаетесь свалить вину на другого;

б) смиряетесь;

в) становитесь впредь осторожнее.

10. Как вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?

а) пора бы уже молодежи запретить такие развлечения;

б) надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать;

в) и чего мы с ней возимся?

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

а) и зачем я на это нервы тратил (тратила)?

б) видно, этот человек начальнику приятнее;

в) может быть, мне это удастся в другой раз.

12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?

а) чувство страха;

б) скучаете;

в) получаете искреннее удовольствие.

13. Как вы будете себя вести, если опоздаете на важное совещание из-за дорожной пробки?

а) будете нервничать во время заседания;

б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;

в) огорчитесь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

а) обязательно стараетесь выиграть;

б) цените удовольствие почувствовать себя молодым;

в) очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как вы поступите, если вас плохо обслуживают в ресторане?

а) терпите, избегая скандала;

б) вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание;

в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидят в школе?

- а) поговорите с учителем;
- б) устроите скандал родителям обидчика;
- в) посоветуете ребенку дать сдачи.

17. Какой вы человек?

- а) средний;
- б) самоуверенный;
- в) пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?

- а) простите, это моя вина;
- б) ничего, пустяки;
- в) а повнимательнее вы не можете быть?

19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

- а) когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?
- б) надо бы ввести более суровые наказания!
- в) нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!

20. Какое животное вам более симпатично?

- а) тигр;
- б) домашняя кошка;
- в) медведь.

Оценка результатов

Позиции	Очки за ответы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

35–44 очка. Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку в вас достаточно здравого честолюбия. К критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 очков и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоки по отношению к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих “верхов”, рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику “сверху” принимаете, а критику “снизу” воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критику “снизу”.

34 очка и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы гнетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности вам не помешает! К критике “снизу” относитесь терпимо, но побаиваетесь критики “сверху”.

Если по семи и более вопросам вы набрали по три очка и менее, чем по семи вопросам — по одному очку, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Относитесь к людям порой пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по одному очку и менее, чем по семи вопросам — по три очка, то вы чрезмерно замкнуты в своем мире. Это не значит, что вам не присущи вспышки агрессивности, но вы подавляете их слишком тщательно.

Практическое занятие “Стрессоустойчивость менеджера”

Цели:

- ◆ уяснить сущность и последствия стрессов;
- ◆ изучить методику диагностирования на стрессоустойчивость;

◆ получить навыки управления стрессорами и профилактики стрессов.

Стресс — это физиологическое и главным образом психическое напряжение организма. В последнем случае стресс подразделяется на информационный и эмоциональный. Первый проявляется в ситуациях, когда человек не справляется с потоком обрушивающейся на него информации, второй возникает в ситуациях житейских или производственных неурядиц, угрозы, опасности, обиды, тревоги и т. д. Психологические стрессы вызываются не каким-нибудь одним даже очень сильным раздражителем, а серией мелких постоянных, каждодневных волнений.

Исследования показывают, что стресс вызывает в организме нежелательные сдвиги, которые ведут к изменениям в психике: люди отказываются от активной деятельности, уходят в себя. Такое поведение усугубляет их физиологическое состояние.

Следует заметить, что вредоносность воздействий отмечается только при чрезмерном напряжении (не обязательно очень сильном, скорее положительном). В этом случае говорят о *дистрессе*. Именно дистресс несет человеку всякие неприятности, стресс же во многом даже полезен. Однако граница между стрессом и дистрессом очень подвижна, она зависит от многих факторов, среди которых главным является эмоциональная устойчивость человека.

По степени устойчивости к стрессам все люди подразделяются на специфические типы, а именно: тип “А” и тип “Б”.

Тип “А” характеризуется тем, что испытывает постоянное стремление быть впереди; непременно хочет достичь своей цели, но часто не знает, в чем заключается эта цель; чувствует потребность соревноваться и одерживать верх; всегда занят сразу многими делами; обычно спешит; стремится форсировать дела; находится в состоянии сильного беспокойства. Такой человек относится к коронарному типу, он очень сильно подвержен стрессу.

Тип “Б” прямо противоположный типу “А”. Стрессы на него влияют меньше.

В зависимости от типа темперамента в поведении преобладают либо эмоции, либо действия. Стресс больше беспокоит эмоциональные натуры. В связи с этим целесообразно при заключении о стрессоустойчивости руководителя определять его тип темперамента. Для этого хорошо подходит тест Айзенка, включающий 57 вопросов. В качестве экспресс-методики можно использовать его усеченный вариант, состоящий из 12 вопросов, группирующихся под двумя рубриками — общительность и эмоциональность.

Общительность (“да”, “нет”)

1. Предпочитает деятельность без предварительного планирования.

2. Чувствует себя счастливым, когда занимается делом, требующим немедленных действий.

3. При завязывании знакомств первым проявляет инициативу.

4. Склонен действовать быстро и решительно.

5. Является пылким человеком.

6. Чувствует себя несчастным, когда не имеет возможности общаться.

Эмоциональность (“да”, “нет”)

1. Иногда чувствует себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.

2. Подвержен колебаниям настроения от плохого к хорошему.

3. Чаще бывает в плохом настроении.

4. Часто не может сосредоточиться на каком-либо предмете (идее, цели).

5. Бывает так, что в беседе с другими присутствует лишь физически, а мысленно отсутствует.

6. Временами полон энергии и активен, а временами пассивен.

Если по результатам опроса или по данным наблюдения испытуемый получает по шкале общительности менее трех

“да”, а по шкале эмоциональности — более трех “да”, то по типу темперамента он меланхоличен. Уязвимость к стрессу у него сильная. Если по шкале общительности будет более трех “да” и по шкале эмоциональности тоже более трех “да” — холерик¹. Степень уязвимости к стрессу — выше средней. В остальных случаях подверженность стрессу низкая.

Для уточнения выводов необходимо определять еще степень напряженности. Для этих целей можно пользоваться методикой американских исследователей Томаса Холмса и Ричарда Рея. Они доказали, что каждый человек носит в себе вполне конкретный заряд стресса, и когда этот заряд достигает критической силы, человек умирает. Данные ученые выявили целый ряд факторов, которые по степени их воздействия выразили в баллах. Если в течение полугода чело-

¹ Психологи по типу темперамента подразделяют людей на следующие группы:

ХОЛЕРИКИ — это социотипы, которые отличаются как внутренним, так и внешним беспокойством. Этот темперамент самый неуравновешенный: когда на пути социотипа возникает внезапное препятствие, он не в силах сдержать возбуждение — оно выплескивается наружу. Обойти препятствие ему тоже трудно из-за своей рациональной прямолинейности.

ФЛЕГМАТИКИ — социотипы, которые спокойны как внешне, так и внутренне. Это самый уравновешенный из всех темпераментов. Он сдержан и закрыт, не отвлекается на внешние раздражающие факторы. Это не означает, что флегматик не способен вспылить, однако довести его до такого состояния весьма трудно.

САНГВИНИКИ — социотипы, которые беспокойны внешне, но спокойны внутри. Они среднеуравновешанные. После вспышек раздражительности быстро успокаиваются. Им достаточно переключиться на какой-то другой внешний стимул, что они и делают.

МЕЛАНХОЛИКИ — социотипы, которые спокойны внешне, но беспокойны внутри. Они занимают промежуточное положение по степени уравновешенности нервной системы, сдвигаясь, однако, ближе к полюсу неуравновешенности. Свои внутренние переживания скрывают под маской спокойствия или, наоборот, оживленности. Проблема их — поиск внутренней гармонии, которую легко разрушить воздействиями внешних факторов.

век набирает до 200–300 баллов, то он подбирается к грани потрясения, а если к 700, то и к более серьезному исходу.

Холмс и Рей предложили на этой основе шкалу определения степени напряженности. Данная шкала построена на предположении, что стрессовые явления вызываются резкими изменениями в жизнедеятельности человека. При этом практически не учитывается характер изменений (положительный или отрицательный). Кроме того, показатели шкалы отражают разную напряженность у людей с разными типами нервной деятельности и, естественно, с разными темпераментами.

Как отмечалось, наиболее подверженными стрессу являются меланхолики. Сумма в 200 баллов для них будет означать высокую степень стресса. У сангвиников и флегматиков такая степень будет замечена при 300 баллах.

Шкала степени напряженности дает возможность также выявить сферу деятельности, которая порождает стрессы. Такими сферами деятельности являются:

БАЛЛЫ

1. Семья

- (35) Смерть супруга (супруги)
- (36) Развод
- (37) Супружеский разрыв
- (38) Смерть члена семьи
- (39) Бракосочетание
- (40) Примирение с женой (мужем)
- (41) Тяжелое заболевание члена семьи
- (42) Появление нового члена семьи
- (43) Уход дочери из семьи
- (44) Жена (муж) начинает новую деятельность
- (45) Перемены во взаимоотношениях в семье
- (46) Мелкие неурядицы с женой (мужем)

2. Личная жизнь

- (47) Арест (заключение)
- (48) Болезнь или увечье
- (49) Уход на пенсию
- (50) Беременность

- (51) Сексуальные проблемы
- (52) Перестройка в трудовой деятельности
- (53) Финансовые проблемы
- (54) Смерть друга
- (55) Затруднения с родителями жены (мужа)
- (56) Выдающиеся личные достижения
- (57) Изменение в жилищных условиях
- (58) Поездка в далекое турне
- (59) Пересмотр своих привычек поведения
- (60) Перемена места жительства
- (61) Изменения в стиле отдыха
- (62) Нарушение сна
- (63) Перемены в питании
- (64) Праздники

3. Работа

- (50) Вынужденное увольнение
- (65) Адаптация к новым обязанностям
- (30) Перемены в сфере деятельности
- (30) Трудности с руководством
- (25) Начало (конец) курса обучения
- (15) Перемены в сфере общественной работы
- (15) Переход в другое учебное заведение
- (15) Изменение в режиме труда

Большое значение имеет выявление наклонностей конкретного человека к стрессу. С этой целью следует поставить перед собой один зондирующий вопрос: “Как я сам создаю себе стрессогенную обстановку?” Для выяснения сути дела дать ответы на 10 уточняющих вопросов:

1. Спешу ли я?
2. Стремлюсь ли к тому, чтобы все всегда было в образцовом порядке?
3. Сильно ли волнуют меня мои финансовые дела?
4. Беру ли я на дом работу, с которой должен справляться на службе?
5. Повышаю ли я голос в беседе с подчиненными?

6. Раздражаюсь ли я в кругу своей семьи?
7. Выражаю ли я постоянное недовольство другими?
8. Часто ли я бываю хмурым?
9. Сильно ли я огорчаюсь, когда не успеваю сделать то, что задумал?
10. Испытываю ли я негодование по поводу того, что меня понимают не так, как я этого хотел бы?

Утвердительные ответы следует выписать на отдельную карточку и периодически в нее заглядывать. Понимать, что если у вас повышенное артериальное давление, если вы страдаете сердечными недугами, то причиной этого скорее всего являются спешка, постоянные волнения, раздражительность по отношению к лицам вашего ближайшего окружения и т. д. Все это включено в десять “да” при ответах на предложенные выше вопросы. Чтобы свести все “да” к “нет”, следует научиться управлять стрессами.

Управление стрессами требует также выявления актуальных для конкретного человека стрессоров. Для этих целей служат перечни стрессоров. Один из таких перечней представлен ниже:

1. Напряженность труда.
2. Нехватка времени.
3. Неблагоприятные гигиенические факторы.
4. Монотонность труда.
5. Отсутствие творчества.
6. Вынужденная бездеятельность.
7. Несогласованность планов.
8. Неудовлетворенность правами и обязанностями.
9. Длительное пребывание на работе.
10. Неудовлетворенность трудом.
11. Ощущение своей бесполезности.
12. Бремя ответственности.
13. Неблагоприятные ситуации на работе.
14. Тревога о должностном продвижении.
15. Конфликты с сотрудниками.

16. Неблагоприятная атмосфера в семье.
17. Волнение в связи с перемещениями.
18. Неприятности с родственниками.
19. Неудовлетворенность должностью.
20. Трудности взаимоотношений с руководством.
21. Раздвоенность между семьей и работой.
22. Плохое самочувствие.

Следует выбрать из этого перечня стрессоры, которые явно довлеют над данным человеком. Далее выбранные стрессоры разделить на три группы:

- а) те, что можно устранить самому;
- б) те, что можно ослабить самому;
- в) те, что находятся вне воли данного человека.

После этого следует продумать, как можно устранить стрессоры первой группы, как ослабить стрессоры второй группы и как следует поступить со стрессорами третьей группы.

Управление стрессами предполагает также применение методов профилактики стресса. Наиболее распространенным средством профилактики является отдых (но не ничегонеделание).

Важным методом профилактики стрессовых состояний является применение упражнений по созданию и поддержанию мажорного настроения. Для этого следует приучить себя включать психорегулирующие упражнения в свой режим дня. Начать с подъема и утренних процедур. Прodelывать некоторые упражнения в течение дня. Данные специальные упражнения можно разделить на следующие группы:

1. **Утренняя физзарядка.** Очень полезна гимнастика, бег, занятия на тренажерах, упражнения с массажером, гантелями и т. д. Важно и физическое закаливание, но главное — волевое воспитание и эмоциональное совершенствование.

2. **Дыхательная гимнастика.** Каждое утро желательно практиковать полное дыхание, оживляющее дыхание, волевое дыхание. Некоторые упражнения полезны и днем.

3. **Микропаузы.** Предназначены для устранения какого-либо зажима, неприятного ощущения, неуверенности, т. е.

тех состояний, которые понижают настроение. В этом плане имеется несколько упражнений, которые следует выполнять легко и мягко. Таковыми являются:

а) *дыхательная гимнастика* (полное дыхание, согревающее дыхание, волевое дыхание);

б) *гимнастика бодрости*. Для этого следует выполнить полное дыхание (3 раза), энергично растереть уши, сделать несколько резких движений зубами вверх-вниз, потереть щеки, потереть крылья носа, ногтями рук помассировать затылок, провести несколько легких движений по бровям, поводить глазами влево-вправо, вверх-вниз, имитируя умывание, легко помассировать все лицо;

в) *пальцевая гимнастика*:

◆ сгибание пальцев. Соединить ладони обеих рук, поднять их на высоту лица. Пальцами левой руки схватить кончики пальцев правой руки. Затем пальцами правой руки схватить кончики пальцев левой руки;

◆ прогибание пальцев. Сложить вместе ладони рук перед грудью. Развести пальцы. Надавить пальцами обеих рук друг на друга. Надавливая, пружинить пальцами;

◆ сгибание и разгибание пальцев. Поднять руки перед лицом ладонями к себе. Сгибать пальцы обеих рук один за другим, начиная с большого пальца правой руки. Затем выпрямить пальцы обеих рук в обратном порядке;

◆ массажирование пальцев обеих рук.

Задания

1. Определить принадлежность себя и кого-либо из студентов к тому или иному типу ("А" или "Б") по степени устойчивости к стрессу.

2. Диагностируйте себя и члена студенческой группы на стрессоустойчивость, используя для этого тесты на общительность и эмоциональность.

3. Прокомментируйте шкалу определения степени напряженности. Укажите, воздействие каких факторов данной шкалы вы когда — либо испытывали в своей жизни. Опреде-

лите сферу деятельности, которая создает для вас наибольший объем стрессов.

4. Определите свою склонность к стрессам, используя приведенные уточняющие вопросы.

5. Выявите актуальные, активно довлеющие на вас стрессоры. Определите меры по устранению или ослаблению их отрицательного влияния.

Управленческие задания

1. Какие качества нужно развивать, чтобы стать хорошим менеджером в своей области?

РЕШЕНИЕ

Определять качества идеального менеджера — неблагодарная задача. Исполнительские характеристики менеджера включают не менее 15 качеств: рассудительность, инициативность, способность предвидеть, энергичность, готовность двигаться вперед, умение ладить с людьми, решительность, ровный эмоциональный настрой, выдержка, справедливость, объективность, корпоративный дух.

Но эти весьма вдохновляющие качества довольно трудно превратить в практические умения. Вы можете принять решение быть инициативным или решительным, но это не значит, что завтра вы таким станете. Однако есть и реальные задачи, которые менеджер может поставить перед собой.

1. Быть бесконечно гибким в общении со всеми людьми, научиться находить “общий язык” со всеми категориями сотрудников.

2. Обладать достаточными знаниями современной техники и технологии.

3. Уметь читать финансовые отчеты и балансы.

4. Быть способным максимально концентрировать внимание.

5. Обладать хитростью и чувством юмора.

Если вы жесткий и целеустремленный человек, это не только не гарантирует успех, но и может собрать против

вас, лишив поддержки друзей и единомышленников именно тогда, когда они особенно нужны. С другой стороны, если вы друг всем и каждому, то это не означает, что вам предложат руководящую должность в организации.

Управленческая мудрость гласит: “Секрет успеха кроется в способности убедить людей в том, что именно в их интересах делать все необходимое для достижения ваших успехов”.

2. Можно ли научить лидерству?

РЕШЕНИЕ

Лидерство — это достижение поставленной цели в результате позитивного воздействия на людей. Лидерство — гораздо больше, чем просто усвоение набора правил. Оно предполагает знание людей, умение вдохновить, мотивировать каждого сотрудника.

Хороший руководитель-лидер должен:

- ◆ уметь ясно и четко ставить цели перед подчиненными. Люди работают лучше, если знают не только что должны делать, но и для чего это нужно делать и как это связано с общими целями компании;

- ◆ иметь аналитические способности;

- ◆ служить примером для сотрудников;

- ◆ быть общительным. Успех зависит от работы всего коллектива, поэтому лидер должен быть первым среди сотрудников, доступным для контактов, заинтересованным и справедливым;

- ◆ уметь сопереживать, всегда помнить, что имеет дело с людьми. Заботиться о здоровье и благосостоянии сотрудников. Добиваться, чтобы они чувствовали, что участвуют в важном и нужном деле.

3. Естественно, что каждая управленческая должность требует определенных умений и качеств. Однако можно ли определить общие требования к менеджеру?

РЕШЕНИЕ

В работе менеджера по персоналу, менеджера по снабжению сталелитейного завода или менеджера по сбыту есть существенные различия, которые определяются конкретными видами работ, которые каждый из них выполняет. Вместе с тем труду всех менеджеров (управляющих) присуще выполнение сходных функций, которые предъявляют к ним следующие общие требования:

- ◆ соблюдение долгосрочных целей предприятия;
- ◆ разработка планов действия;
- ◆ распределение обязанностей между подчиненными, обеспечивающее эффективность труда;
- ◆ личный пример в работе;
- ◆ разработка и реализация эффективных методов труда подчиненных, контроль за качеством их работы;
- ◆ разработка и внедрение прогрессивных методов работы;
- ◆ разработка мер по повышению эффективности работы подразделения;
- ◆ способность повседневно решать большое количество проблем.

Все менеджеры обеспечивают эффективность деятельности своей компании. Задача их состоит в том, чтобы создать наилучшие предпосылки для выполнения функций, возложенных на соответствующее подразделение и его работников, например, рациональное использование ресурсов для обеспечения высокого качества и сокращения затрат на выполнение работ.

4. Я считаю себя компетентным менеджером, но меня мучает мысль о неудачах, увольнении и прочих бедах. Что мне делать?

РЕШЕНИЕ

Боязнь неудачи — неизбежная реакция на неустанное стремление к успеху. Естественно, что каждый менеджер стремится к успеху и не рассчитывает на то, что успех при-

дет сам по себе. Верно и то, что принятие решения всегда связано с риском, поэтому иногда возможны и ошибки. К сожалению, в нашей психике заложены определенные стереотипы, согласно которым неудача нас пугает, и в результате мы попадаем в порочный круг, деморализующий нас — ошибаемся, волнуемся, теряем уверенность, а это, в свою очередь, вновь приводит к ошибкам. Попробуйте подойти к этой проблеме с другой стороны.

1. Рассматривайте каждую проблему с позиций жизненных реалий. Ведь единственно верное решение ее возможно чрезвычайно редко. Попробуйте беспристрастно оценить свои шансы на успех, проанализировав различные варианты и определить наиболее оптимальный из них.

2. Всесторонне оценивайте значение каждой ситуации.

3. Если допущена ошибка, не надо скрывать ее, оцените и обнародуйте ее последствия, масштабы и планируемые пути ее исправления.

4. Не вините других, но и не сетуйте на свою судьбу. Проанализируйте причины неудачи и сделайте выводы. На ошибках нужно уметь учиться.

5. Я отношусь к борцам и победителям. Возможность стресса меня не беспокоит. Не страшно ли, что это меня не волнует?

РЕШЕНИЕ

Определенная доля стресса необходима всем, кто стремится достичь своей вершины. По всей видимости, вы из породы людей, которых называют “летчиками-испытателями”. Они любят борьбу и всегда готовы принять вызов, испытывают удовольствие от риска. Но имейте в виду, что и они имеют выходное, так что не пытайтесь взваливать на себя чрезмерно много, иначе вы рискуете сгореть. Старайтесь регулярно выполнять следующее:

- ◆ брать отпуск, хотя бы один раз в год;
- ◆ мечтать;
- ◆ двигаться;

- ◆ проводить время с семьей и друзьями;
- ◆ говорить о чем-либо, кроме работы;
- ◆ читать книги, не связанные с работой;
- ◆ напоминайте себе, что в 5.30 жизнь не кончается, а скорее начинается.

6. Я имею организаторские способности, но мало способен к творчеству и легко теряю терпение, если другие не выполняют в точности моих указаний. Как избавиться от этих недостатков?

РЕШЕНИЕ

Желательно скрыть или замаскировать свои недостатки. Если хотите влиять на своих сотрудников, нужно свести к минимуму отрицательные черты своего характера.

Следует обратиться за помощью к коллегам, которым вы доверяете. При этом один из ваших доверенных лиц должен обладать хорошей интуицией, уметь видеть долгосрочную перспективу развития компании. Другой должен быть дипломатом — уметь общаться с людьми, разговаривать с начальником так же легко, как и с секретаршей, с готовностью по несколько раз объяснять одно и то же. Прислушивайтесь к идеям своего творческого коллеги, соедините их со своими мыслями и посмотрите, не выйдет ли из этого полезного решения. Тактично используйте коллегу-дипломата, и только время от времени просите его от вашего имени интерпретировать ваши указания коллективу.

7. Меня постоянно обвиняют в “неделовом подходе”, в субъективизме, хотя мои оценки зачастую верны. Значит ли это, что на службе я должен забыть о своих чувствах?

РЕШЕНИЕ

Нет. Нужно всегда понимать, какие чувства вы испытываете, и как они окрашивают реальные события. Но ваша страстная эмоциональная натура порой принимает вашу ис-

кренность за правоту в обсуждаемом вопросе. Лучше же, принимая решение, полагаться на логику, результаты исследования, проверять и перепроверять правильность принятого решения.

Руководитель должен обладать следующими основными чертами:

- ◆ высокой устойчивостью к разочарованиям;
- ◆ любовью к собраниям, на которых можно свободно обсуждать идеи;
- ◆ постоянным критическим отношением к себе.

Руководитель должен уважать свои собственные суждения не как верные во все времена, но как сделанные с наилучшими намерениями.

8. Я с желанием и неплохо работаю. Однако не могу найти контакты с большинством руководящих работников фирмы. Почему я не могу стать одним из них?

РЕШЕНИЕ

Верный выход из этой головоломки — найти причину вашей изоляции и попытаться ее преодолеть. Для этого задумайтесь над тем, что требует от вас работа, в чем вы сильны, в чем состоит ваш вклад в работу фирмы, проанализируйте иерархическую структуру фирмы, определите свое место в ней. Затем посмотрите, что представляет собой руководители компании. Когда вам станут ясны ваши деловые связи и отношения, вам легче будет рассматривать роль и положение в фирме своих коллег. Вы все работаете на одну организацию, осуществление одних целей, стремитесь к получению максимальной прибыли, удовлетворения от работы, и чем скорее вы убедите себя в общности целей вашей деятельности, тем лучше.

9. Меня вводит в стрессовое состояние невозможность выбора главной из многих стоящих передо мной проблем. Как быть?

РЕШЕНИЕ

Указанное стрессовое состояние является результатом вашей неспособности действовать исходя из внутренней уверенности и самоуважения. Как личность, обладающая и физическими, и эмоциональными потребностями, независимо от занимаемой должности или выполняемой работы вы имеете достаточно широкие права. Вдумайтесь, ведь вы вправе:

- ◆ требовать уважение к себе как к достойному и равному человеку;
 - ◆ заявлять о своих потребностях и устанавливать свои приоритеты;
 - ◆ выражать свои чувства, мнения и ценности;
 - ◆ самому говорить “да” или “нет” от своего имени;
 - ◆ просить то, что вам нужно;
 - ◆ совершать ошибки;
 - ◆ не брать на себя ответственность за проблемы других людей;
 - ◆ не зависеть от мнения других людей, общаясь с ними;
- Эти права являются гарантом вашей независимости, поэтому действуйте свободно и уверенно. Это поможет вам избежать стресса.

Управленческая задача “Навыки управляющего”

В таблице 3.4 приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего, среднего и высшего звеньев. Следует указать, какие из этих навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена.

Вопросы по теме

1. Психологи называют восемь типов людей, образующих нормальную группу. Один из них — “генератор идей”. Выберите, что его может характеризовать:

- а) развиты интеллект и воображение;

Таблица 3.4 — Навыки менеджера

Степень значимости	А	Б	В
1	Технологические навыки	Умение спланировать	Умение предвидеть
2	Умение спланировать	Умение планировать	Умение спланировать
3	Умение проявлять инициативу	Технологические навыки	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе
5	Умение планировать	Умение предвидеть	Умение планировать
6	Умение воспитывать подчиненных	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение быстро принимать трезвые решения

б) имеет обширные знания и одаренность в своей сфере интересов;

- в) индивидуалистичен, неортодоксален;
- г) невнимателен к практическим делам, к протоколу;
- д) все перечисленное;
- е) ничего из перечисленного.

2. Руководитель, способный предупреждать и разрешать конфликты, отличается внутренними установками. Выберите качество, которым отличается от него “незрелый” руководитель:

- а) критически оценивает партнера;
- б) настроен на позитивное отношение к оппоненту, считая, что легче договориться с “другом”;
- в) обладает рациональным мышлением, поэтому “отодвигает конфликты на завтра”;
- г) допускает многоальтернативный подход для того, чтобы иметь выбор.

Вопросы для самопроверки по теме

1. Кто такой менеджер?
2. На сколько уровней подразделяют менеджеров?

3. Что такое стиль управления?
 4. Какой фактор в наибольшей мере определяет стиль деятельности менеджера?
 5. Что такое имидж менеджера?
 6. В чем состоит различие деловой этики и этикета?
- Ответы на вопросы для самопроверки содержатся в приложении 1.

Контрольные вопросы по теме

1. Что означает профессионализм менеджера?
2. Каковы основные составляющие “организаторских способностей”?
3. Кем прежде всего должен быть менеджер?
4. Какое утверждение правомерно для лидера?
5. Руководитель какого уровня основную часть рабочего времени должен заниматься решением оперативных задач?
6. Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектива?
7. Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?
8. Какие, на ваш взгляд, можно выделить положительные и отрицательные качества российского менеджера?
9. Какие наблюдаются изменения требований к личным и профессиональным качествам менеджера в современном российском бизнесе?
10. Кто такой менеджер?
11. На сколько уровней подразделяют менеджеров?
12. Что такое стиль управления?
13. Какие факторы в наибольшей мере определяют стиль деятельности менеджера?
14. Какова зависимость стиля руководства и эффективности управленческой деятельности?

Тема 4. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Семинарское занятие

“УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД”

Примерный план:

1. Управленческий труд: понятие, сущность, особенности
2. Основные виды управленческого труда
3. Научная организация управленческого труда
4. Основные направления НОУТ и их содержание
5. Методы изучения содержания труда и затрат рабочего времени

Список рекомендуемой литературы

Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под. ред. проф. *М.М. Максимцова*, проф. *М.А. Комарова*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Ниссинен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования / Пер. с фин.; Авт. предисл. *А.И. Китов*. — М.: Экономика, 1988.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Пирожков В.А. Менеджмент современной организации: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Деловое общение менеджера. Екатеринбург: Изд-во “Лавка”, 1998.

Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов и др. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997.

Семенов А.К. Менеджмент в системе потребительской кооперации: Препринт. — Волгоград: Изд-во ВФ МУПК, 2001.

Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. — 5-е изд., доп. / Под. ред. В.Красновой и А.Привалова. — М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001.

Словарь-справочник менеджера / Под.ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Фалмер. Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энергии, 1992.

Ципкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб.пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент. — 8-е изд. / Пер. с англ. — М.: ИД “Вильямс”, 2001.

Практические занятия

Практическое занятие “Организация личной работы (самоменеджмент) руководителя”

Цель: выработать у студентов определенные навыки планирования и организации личной работы в современном бизнесе.

Инструментарий: отечественный и зарубежный инструментарий планирования и организации деятельности менеджера

жера, в том числе система Тайм Менеджер или иная высокоэффективная система.

Самоменеджмент представляет собой целенаправленное и последовательное использование руководителем проверенных практикой методов работы в повседневной практике.

Основная цель самоменеджмента — максимальное использование менеджером времени и своих возможностей, сознательное управление течением жизни и преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

Выделение и специальное рассмотрение многими специалистами в области менеджмента вопросов организации деятельности именно менеджера обусловлено важным значением данной проблемы, а именно следующим:

- ◆ организация работы менеджера в значительной мере определяет результативность, эффективность его деятельности;
- ◆ работа менеджера оказывает существенное влияние на результативность деятельности подчиненных ему руководителей, специалистов и других работников;
- ◆ деятельность менеджера в значительной мере определяет результаты функционирования возлагаемой им организации или подразделения;
- ◆ оплата труда менеджера, как правило, существенно превышает оплату труда других работников, что требует эффективного использования данного труда;
- ◆ применение самоменеджмента способствует рациональной организации деятельности менеджера.

Укажите, что, по вашему мнению, следует вкладывать в понятие “рациональная организация личной деятельности менеджера”?

Перечислите: что лично менеджеру дает рациональная организация его деятельности?

Укажите: что дает рациональная организация деятельности менеджера предприятию?

На рисунке 4.1 приведен процесс самоменеджмента. Поясните сущность и смысл данной схемы процесса самоменеджмента.

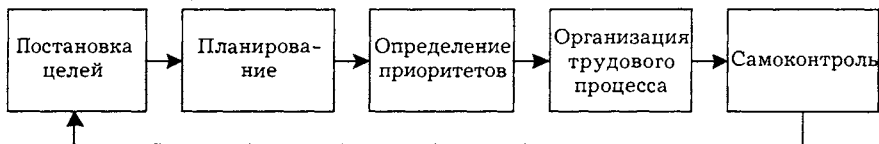


Рисунок 4.1 — Процесс самоменеджмента

Укажите, с какого элемента (функции) должна начинаться деятельность любого менеджера, иными словами, что должно предшествовать его непосредственной работе и почему?

Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Цель описывает конечный результат, является “подстрекателем” действий, мотивом, определяющим нашу активность.

Учитывая это, определите профессиональные ориентиры, то, чем бы вы охотнее всего занимались, если бы могли свободно выбирать служебное положение, предприятие, кем бы охотнее всего стали, т. е. перечислите свои цели.

При этом учтите, что цели вообще и профессиональные цели деятельности менеджера, в частности, должны отвечать следующим основным требованиям:

- ◆ реальность;
- ◆ гибкость;
- ◆ измеримость, ориентированность во времени;
- ◆ конкретность;
- ◆ совместимость друг с другом;
- ◆ приемлемость для соответствующих субъектов.

Далее определите личные ресурсы, т. е. средства для достижения целей. Для этого перечислите и проанализируйте свои сильные стороны. Путем анализа своих возможностей определите, каким личным потенциалом для достижения своих целей располагаете, как его следует развивать.

Далее перечислите и проанализируйте свои слабые стороны. Составьте перечень неудач и отметьте, следствием каких качеств они были. Подумайте: как избавиться от этих недостатков и преодолеть подобные неудачи.

Укажите также: с какими событиями вы должны считаться в ближайшие годы, принимая во внимание лиц из своего ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, шефа, друзей и т. д.) и свой возраст.

После этого проведите анализ “цель — средство”, в ходе которого сравните необходимые для достижения целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) с реальной ситуацией.

Лишь после этого обратитесь к составленной вами “инвентарной описи” целей и выберите важнейшую свою профессиональную (карьерную) цель, сформулируйте ее и изложите письменно.

Определите необходимые для достижения данной цели средства и проверьте, чего вы еще должны достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к соответствующей цели. Укажите необходимую для достижения цели квалификацию и поставьте конкретные реальные практические задачи по приобретению опыта и способностей, которых еще недостает.

Таким образом, процесс постановки целей включает три этапа:

1. Нахождение целей. Для этого ставится вопрос: чего я хочу? (в личном плане и профессиональном).

2. Анализ ситуации. Для этого ставится вопрос: что я могу? (в личном плане и профессиональном). При этом взвешиваются свои сильные и слабые стороны, ситуация, окружение.

3. Формулирование практических целей.

Укажите, что должно следовать после определения менеджером своей профессиональной (карьерной) цели.

На основе выявленной цели осуществите планирование своей деятельности, обеспечив при этом хозяйское использование времени.

Планирование менеджером времени приносит выигрыш во времени. Существует правило: кто регулярно в пределах 10 мин затрачивает на разработку плана предстоящего дня, тот экономит ежедневно около двух часов рабочего времени.

Зависимость результативности (эффективности) использования времени менеджера от затрат времени на планирование отражена на рисунке 4.2.



Рисунок 4.2 — Зависимость эффективности использования менеджером своего времени от затрат времени на планирование

Следует заметить, что на практике преобладает недооценка менеджерами значимости планирования своей деятельности и соответственно недостаточное выделение ими времени на осуществление планирования личного времени.

Для дальнейшего выполнения практического задания составьте план по достижению указанной, сформулированной вами профессиональной (карьерной) цели.

Ниже приведен в качестве примера фрагмент такого плана.

Профессиональный (карьерный) план

№	Цель	Значимость	Срок (год)	Практические меры	Срок (к какому времени)	Контроль
1	Стать коммерческим директором крупного предприятия	высокая	2018	Окончить университет по спец. "Коммерция"	2010	
				Приобрести опыт коммерческой работы	2012	
				Стать руководителем коммерческого отдела предприятия	2014	

Планирование времени не является самоцелью. Это — средство достижения цели. Оно должно быть привязано к постановке и достижению целей, и благодаря этому оно становится рычагом, помогающим индивидууму и тем, кто с ним работает, добивается действительно высоких результатов.

В деловой жизни менеджеров оправдали себя следующие плановые периоды и соответственно планы:

- ◆ долгосрочные — 3–5 лет и более;
- ◆ среднесрочные — 1–3 года;
- ◆ текущие — 1 неделя — 3 мес. (месячные, декадные, недельные, дневные).

Укажите, какие имеются взаимосвязи между отдельными, указанными видами планов?

Поясните, как это следует учитывать при разработке менеджером планов своей работы?

Объясните, в каком виде должны составляться планы (в письменном или на память) и почему?

Следует заметить, что иногда менеджеру целесообразно использовать иной, нетрадиционный, период планирования, определяемый каким-либо, весьма важным событием (мероприятием) в его работе или в деятельности предприятия, когда практически вся деятельность в этот период подчинена подготовке к данному мероприятию. При этом окончание такого периода совпадает по времени с окончанием данного события (мероприятия, работы, проекта и т. д.).

Важнейшей составной частью планов деятельности менеджера является план на день. Объясните, с чем это связано?

Укажите, когда следует составлять план на день? Объясните почему?

Укажите, когда следует уточнить, перепроверить план на день и с какой целью?

Для получения минимальных навыков планирования своей работы, времени выполните планирование работы на один, предстоящий день:

- а) своей работы, занятий;

б) работы условного менеджера — начальника отдела сбыта предприятия, производящего спортивный инвентарь.

Для этого прежде всего перечислите (запишите) все то, что вы хотите или должны сделать в следующий день, т. е. завтра. Включите сюда также:

- ◆ задачи из предварительного списка дел на завтрашний день;

- ◆ дела из недельного (месячного) плана;
- ◆ дела, не выполненные в предыдущие дни и сегодня;
- ◆ дела, которые нужно периодически выполнять.

Нами в качестве примера рассматривается предстоящий рабочий день условного менеджера — начальника производственного отдела промышленного предприятия А.П. Никитина.

При этом перечень дел, которые необходимо или желательно данному менеджеру выполнить в предстоящий день, имеет следующий вид:

- ◆ уточнить план своей работы на текущий день;
- ◆ ознакомиться с входящей корреспонденцией отдела;
- ◆ принять участие в совещании у зам. директора по производству;
- ◆ провести оперативное совещание с сотрудниками отдела;
- ◆ принять участие в заседании научно-технического совета предприятия;
- ◆ обсудить с руководством отдела вопросы совершенствования оргструктуры отдела и функций;
- ◆ рассмотреть конфликтную ситуацию в подотделах диспетчирования;
- ◆ изучить принципиально новый высокопроизводительный станок-полуавтомат;
- ◆ принять участие в обсуждении плана производства на следующий год;
- ◆ обсудить с рабочей группой вопросы разработки плана технического перевооружения предприятия;
- ◆ провести работу совместно с отделом кадров по отбору двух инженеров в производственный отдел;

- ◆ рассмотреть рекламацию на качество детали “N” ;
- ◆ рассмотреть совместно с конструкторским бюро вопросы по освоению изделия “M”;
- ◆ подготовить проект письма-ответа в Минпромышленности области;
- ◆ разобраться с причинами невыполнения плана производства литейным цехом;
- ◆ поздравить вед. инженера Семина А. И. с 40-летием;
- ◆ составить план своей работы на следующий день.

Менеджер даже в течение одного дня выполняет массу разнообразных дел. Эти дела, на первый взгляд, невозможно систематизировать, сгруппировать, но это не так.

По каким признакам, по вашему мнению, можно классифицировать выполняемые менеджером дела?

Все дела, выполняемые менеджером, могут различаться по следующим признакам:

- ◆ значимости;
- ◆ продолжительности выполнения;
- ◆ количеству участвующих в их выполнении;
- ◆ затратам нервно-эмоциональной энергии;
- ◆ характеру и т. д.

Какой признак, по вашему мнению, является важнейшим в данной классификации?

Важнейшим признаком, очевидно, является *значимость выполняемых дел*.

В связи с этим целесообразно обратиться к *принципу Парето*¹.

Применительно к принципу Парето говорят о “соотношении 80/20”. Перенесение этой закономерности на работу руководителя означает, что в процессе работы за 20% расхо-

¹ Принцип Парето был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923 гг.). В общем виде гласит, что внутри определенной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем их удельный вес в численности этой группы. Данный принцип неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

дуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск). Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

На практике в связи с данной закономерностью обычно используется и проводится *ABC-анализ*.

ABC-анализ представляет собой метод, с помощью которого определяют степень распределения конкретной характеристики между отдельными элементами какого-либо множества.

ABC-анализ в деятельности менеджера основывается на следующей закономерности:

- ◆ важнейшие дела (категория А) составляют около 15% количества всех дел руководителя. Значимость этих дел (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%;

- ◆ на важные дела (категория В) приходится около 20% общего числа и также 20% значимости дел;

- ◆ менее важные и несущественные дела (категория С) составляют около 65% общего числа дел, но имеют незначительную долю — порядка 15% в общей значимости всех дел менеджера.

Графически это изображается с помощью кривой концентрации (или распределения) Лоренца (рисунок 4.3).

Доля значимости дел,
% от совокупных доходов

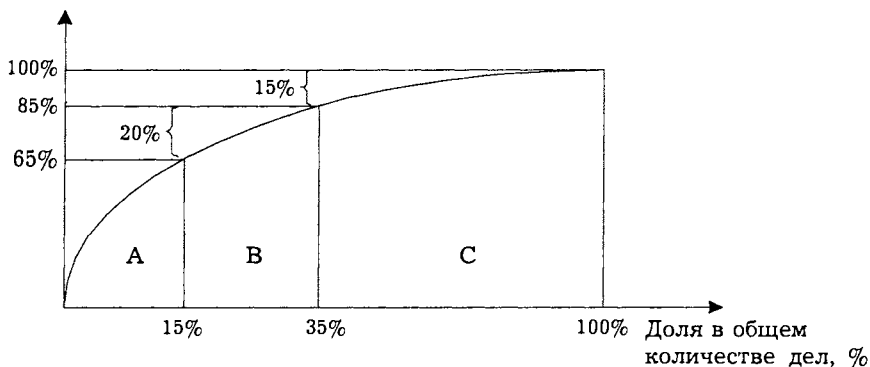


Рисунок 4.3 — Графическое отображение концентрации (распределения) значимости дел

Поясните, как можно менеджеру использовать при организации работы принцип Парето и вытекающий из него ABC-анализ дел?

Очевидно, что успешная деятельность менеджера предполагает выполнение прежде всего наиболее важных, значимых дел. В связи с этим рекомендуется за самые важные, т.е. приносящие наибольший результат, дела А братья в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть эффекта. На задачу В приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа менее важных и несущественных задач дает небольшой итог.

Обратитесь к составленному вами ранее списку дел на один день, отнесите каждое из них по значимости к группе А, В или С и обозначьте каждое из них соответствующей буквой.

В нашем примере подразделение дел на группы А, В, С и соответствующие обозначения приведены далее, при рассмотрении длительности выполнения дел.

В ходе дальнейшего выполнения практического задания рассмотрите каждое дело категорий В и С с точки зрения возможности его перепоручения (делегирования) подчиненным сотрудникам.

Далее оцените длительность выполнения дел, проставьте против каждого дела своего плана приблизительное время на его выполнение. Просуммируйте и определите ориентировочно общее время на выполнение всех дел.

В нашем примере такой перечень дел будет иметь следующий вид:

Перечень дел	Категории	Часы
Уточнить план своей работы на текущий день	А	0,25
Ознакомиться с входящей корреспонденцией отдела	А	0,25
Принять участие в совещании у зам. директора по производству	А	1,0
Провести оперативное совещание с сотрудниками отдела	А	0,25

Перечень дел	Категории	Часы
Принять участие в заседании научно-технического совета предприятия	A	1,0
Обсудить с руководством отдела вопросы совершенствования оргструктуры отдела и функций	A	0,5
Рассмотреть конфликтную ситуацию в подотделе диспетчирования	B	0,5
Изучить принципиально новый высокопроизводительный станок-полуавтомат	A	0,5
Принять участие в обсуждении плана производства на следующий год	A	0,45
Обсудить с рабочей группой вопросы разработки плана технического перевооружения предприятия	A	1,5
Провести работу совместно с отделом кадров по отбору двух инженеров в производственный отдел	B	1,0
Рассмотреть рекламацию на качество детали "N"	C	0,5
Рассмотреть совместно с конструкторским бюро вопросы по освоению изделия "M"	B	1,5
Подготовить проект письма-ответа в Минпромышленности области	C	0,5
Разобраться с причинами невыполнения плана производства литейным цехом.	B	0,5
Поздравить вед. инженера А.К. Семина с 40-летием	A	0,1
Составить план своей работы на следующий день	A	0,25
	Сумма	11,1

После этого вспомните важнейшее правило планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 70% времени, а приблизительно 30% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел.

Если вы используете 8-часовой рабочий день, то запланированное время должно составить примерно 5,6 ч.

Если вы запланировали более 70% своего времени, т. е. более 5,6 ч, то доведите составленный вами список дел до указанных параметров, учитывая приоритеты, сокращая отпущенное на них время. Остаток дел либо делегируйте, либо

перенесите на следующие дни, либо завершите за счет сверхурочных.

Таким образом, сократите время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5,6 ч.

В нашем примере имеется возможность делегировать 6 дел в суммарном объеме 4,5 ч. Кроме того, 2 дела категории “А” перенести на следующие дни.

При работе над планом на следующий день обеспечьте также (по возможности) соответствие имеющегося бюджета времени значению задач:

- ◆ 65% запланированного времени — задачи “А”;
- ◆ 20% запланированного времени — задачи “В”;
- ◆ 15% запланированного времени — задачи “С”.

Ориентируя свой временной план на задачи “А”, тем самым вы на менее важные задачи категории “В” выделяете столько времени, сколько соответствует их значению.

В окончательном варианте план дня в нашем примере будет выглядеть следующим образом:

Перечень дел	Часы	Делегирование
Уточнить план своей работы на текущий день	0,25	
Ознакомиться с входящей корреспонденцией отдела	0,25	
Принять участие в совещании у зам. директора по производству	1,0	
Провести оперативное совещание с сотрудниками отдела	0,25	
Принять участие в заседании научно-технического совета предприятия	1,0	
Рассмотреть конфликтную ситуацию в подотделе диспетчирования	0,5	Зам. начальника отдела Гусеву А.И.
Принять участие в обсуждении плана производства на следующий год	0,45	
Обсудить с рабочей группой вопросы разработки плана технического перевооружения предприятия	1,5	
Провести работу совместно с отделом кадров по отбору двух инженеров в производственный отдел	1,0	Зам. начальника отдела Гусеву А.И.
Рассмотреть рекламацию на качество детали “N”	0,5	Ст. инженеру Боевой О.О.

Перечень дел	Часы	Делегирование
Рассмотреть совместно с конструкторским бюро вопросы по освоению изделия "М"	1,5	Вед. инженеру Перову И.К.
Подготовить проект письма-ответа в Минпромышленности области	0,5	Инженеру Луневу В.Г.
Разобраться с причинами невыполнения плана производства литейным цехом.	0,5	Вед. инженеру Перову И.К.
Поздравить вед. инженера Семина А.К. с 40-летием	0,1	
Составить план своей работы на следующий день	0,25	

Сумма 10,1, в том числе:
 выполнить самому – 5,6
 делегировано – 4,5

При детальном планировании своей деятельности менеджеру следует учитывать и использовать также другие, введенные ранее правила планирования.

Кроме того, при планировании работы менеджера на день следует учитывать изменения его работоспособности (рассматривается далее).

После этого следует организация выполнения намеченного, а также реализация последней функции самоменеджмента.

Укажите функцию, которая должна завершать процесс деятельности менеджера.

Завершающим этапом (функцией) деятельности менеджера является *самоконтроль* или контроль за результатами. При этом выявляется, были ли достигнуты поставленные цели, и вносятся необходимые коррективы.

Опишите, в чем должен состоять контроль или точнее самоконтроль деятельности менеджера.

Контроль охватывает три задачи:

1. Осмысление физического состояния: что достигнуто к моменту осуществления контроля.
2. Сравнение запланированного с достигнутым: в какой степени достигнута поставленная цель.

3. Корректировку по установленным отклонениям.

Время, продолжительность и регулярность контроля зависят от исполняемых задач и поставленной цели.

Укажите, каковы основные виды самоконтроля менеджера?

Необходим также анализ деятельности и времени, который предполагает сравнение фактического использования времени с запланированным. Для этого выделяется определенный период времени, фиксируется вся фактически выполняемая в течение этого периода работа, затраченное время, причины и детали. Далее каждый вид деятельности анализируется с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени.

Основу и исходный пункт самоорганизации деятельности менеджера составляет намерение достичь поставленных целей. Контроль результатов труда с точки зрения достижения цели должен производиться после выполнения задач (конечный контроль), а при реализации задач и проектов — на промежуточных стадиях (промежуточный контроль).

Менеджеру необходимо осуществлять регулярный контроль своих годовых, месячных, недельных и дневных планов, отвечая на вопросы:

- ◆ какие результаты были достигнуты;
- ◆ что осталось несделанным и почему;
- ◆ где было потеряно время;
- ◆ какие можно сделать выводы для планирования следующего периода.

В период осуществления контроля за реализацией плана личной работы и выполнением конкретных дел целесообразно наряду с буквенными сокращениями важнейших элементов работы использовать для обозначения их графические символы, так называемую *бюрографию*.

Например:

С — срочно;

! — важно;

? — выяснить;

X — дело выполнено;

↓ — перенос на более поздний срок;

В — выполнить вечером (в относительно спокойное время);

К — взять на контроль;

Н.И. — поручить секретарю Наталье Ивановне;

Д — делегировать специалистам подразделения.

При помощи бюрографии можно повысить эффективность использования такого вспомогательного средства, как дневник времени.

Подумайте и укажите, какие другие, свои собственные обозначения и графические символы вы считаете целесообразным применить при документировании организации личной работы, дополнив представленный перечень, и (или) внести изменения в приведенный перечень обозначений и графических символов.

Планирование и организация работы менеджера, как видно из рассмотренного, имеет определенные сложности и требует использования специального инструментария. Но в отечественной практике имела место недооценка данных вопросов.

Перечислите, какой простейший инструментарий использовали в предыдущие годы и продолжают использовать до сих пор наши специалисты и руководители?

Укажите основные недостатки данного инструментария.

В отечественной практике также весьма широко используются традиционные *еженедельники* и *ежедневники*.

Ознакомьтесь с представленными на занятии еженедельникам и ежедневниками.

Укажите, какие недостатки можно отметить у представленных здесь еженедельников и ежедневников?

В то же время мировая практика накопила довольно богатый опыт в данном вопросе. Так, менеджерами многих стран с целью планирования и управления их деятельностью весьма широко используются *дневники времени*.

Поясните, что представляет собой дневник времени, каковы его структура и содержание?

Дневник времени — это эффективное средство управления работой, позволяющее планировать ее выполнение по

часам, видеть свои ежедневные часы как часть общей цели и определять наиболее важные из них.

Дневник времени состоит из специальной папки — скоросшивателя, в которую по желанию пользователя может вставляться или выниматься набор специальных карточек, графиков, таблиц и финансовых отчетов. На карточках имеются ежегодные планы (разграфленная строка, на которую понедельно заносятся долгосрочные планы) и план на день, в котором все дела распределяются с точностью до получаса. Таким образом, можно соотнести каждый пункт дневной программы с более широкими временными задачами. Дневник времени является одновременно настольным календарем, личным дневником, записной книжкой, инструментом планирования, списком адресов, справочником идей и инструментом контроля.

Структура дневника времени такова. В календарную часть помещаются различные формуляры для месячных, недельных и дневных планов. Особое значение придается плану дня: один лист на день. Здесь находятся также листки для заметок по соответствующим месяцам и неделям, которые облегчают перенос сроков на другие периоды. Можно эти листки после использования сброшюровать и иметь архив.

В разделе служебных и частных дел (на соответствующих листках и формулярах) можно записывать и постоянно иметь при себе такую информацию, как:

- ◆ сроки проведения ярмарок;
- ◆ списки книг;
- ◆ расписание поездов и самолетов;
- ◆ список дней рождения; универсальные листки для планирования;
- ◆ карточки для записи идей и т. д.

В разделе адресов и телефонов будут телефонные номера и адреса, которыми часто приходится пользоваться.

Имеется также общая часть, где различные отделения, как в бумажнике, позволяют размещать почтовые марки, фотографии, чековые карточки и денежные купюры.

Разновидностью дневника времени является *ежедневник с системой тайммирования*. Это весьма точная система управления собственным временем, дающая возможность четко его использовать. На составление такого ежедневника требуется терпение и время. Но затраченное на это время себя оправдывает. Ежедневник состоит из буклетов на проволочных кольцах, включающих ежедневник на год, месяц, неделю и т. п. Кроме того, каждый день расписан с интервалом в полчаса. Такая система дает возможность:

1. Продумать и систематизировать ваши жизненные планы и планы работы на значительный период времени (год) и спланировать поэтапное их выполнение (по месяцам, неделям и т. д.).

2. Четко следовать принятым планам, не отвлекаясь на другие дела.

К настоящему времени разработано несколько систем планирования и управления временем менеджера, получивших широкое мировое признание.

Перечислите известные вам системы планирования и управления временем менеджера.

Ознакомьтесь с системой *Тайм Менеджер*, разработанной датской компанией “Тайм Менеджер Интернэшнл” — ведущей компанией Европы в области менеджмента и личного развития.

Дайте общую характеристику системе Тайм Менеджер.

Данная система предоставляет менеджеру следующие возможности:

- ◆ добиваться высоких результатов в работе;
- ◆ устанавливать приоритеты;
- ◆ правильно оценивать обстановку;
- ◆ не забывать о важных делах;
- ◆ эффективно использовать время;
- ◆ лучше взаимодействовать с другими людьми;
- ◆ повышать свой творческий потенциал;
- ◆ правильно распределять обязанности;
- ◆ развивать более гибкое и спокойное отношение к переменам;

- ◆ жить хорошо сбалансированной, гармоничной жизнью.
- Укажите по данной системе:
- ◆ Из каких элементов состоит данная система?
 - ◆ Какой элемент в данной системе считается основным, почему, что он включает в себя?
 - ◆ Что собой представляет руководство по пользованию Тайм Менеджером “Ключ к личной эффективности”?
 - ◆ Какую роль выполняет элемент системы Тайм Менеджер — коробка из полистирола?
 - ◆ Что собой представляет система символов и для чего она используется?
 - ◆ Что содержит папка с кольцевым механизмом?

Существует также множество технических вспомогательных средств, позволяющих поднять эффективность выполняемой работы и использования рабочего времени. Они необходимы руководителю для того, чтобы вовремя выполнять возложенные на него задачи.

Это, в частности, персональные компьютеры. За последние годы появилось много всевозможных конторских ЭВМ. Любой работник может освоить их буквально за несколько часов. Все необходимые материалы, факты, цифровые данные, рапорты могут быть подготовлены к непосредственному использованию. С помощью конторской ЭВМ можно обрабатывать весь материал организации.

Перечислите самые современные, электронные средства планирования и организации деятельности современного менеджера.

Покажите, какова их роль и место в системе планирования и организации деятельности менеджера.

Практикующее упражнение **“Правила планирования времени менеджера”**

Цель: изучить правила планирования времени менеджера.

Можно выделить следующие основные *правила планирования рабочего времени менеджера*:

1. Охватывать планом лишь 70–80% рабочего времени.
2. Осуществлять реалистичное планирование.
3. Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.
4. Отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел.
5. Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.
6. В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.
7. Планировать использование также личного времени.
8. Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.
9. Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.
10. Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.
11. При планировании учитывать приоритетность, значимость дел для достижения целей.
12. Предусматривать в планах время на повышение квалификации.
13. Согласовать свои планы с коллегами и подчиненными.
14. В план на определенный период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.
15. При планировании учитывать изменения работоспособности в течение рабочего дня.
16. Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.
17. Устанавливать точные сроки выполнения дел.
18. Составлению плана работы на определенный период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.
19. Обеспечивать гибкость планов.

20.Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.

21.Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.

22.Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.

23.Все планы составлять в письменной форме.

24.Использовать для планирования времени специальный инструментарий.

Задание

По каждому из приведенных правил:

- ◆ дать пояснения;
- ◆ привести конкретные примеры, которые имели место или могут возникнуть в практике управленческой деятельности.

Практикующее упражнение “Рамочные планы работы”

Цель: получить навыки составления рамочных планов работы менеджера и подразделения организации.

Рамочный план — это идеальный план работы и отдыха специалиста или менеджера на определенный период (день, неделю и т. д.). Его составляют с помощью имеющихся организационных принципов и методов. Этот план позволяет приобретать навыки регулярного распределения дел по частям и по дням недели. В него интегрируют также личные дела и цели, касающиеся семьи, занятий спортом, отдыха, общения с друзьями и т. д.

Такой идеальный план на практике трудно достигим. Однако его весьма полезно использовать как целеустановку или ориентир при составлении плана работы на конкретный день (неделю) и при его реализации.

Приведем в качестве примера (в нашем видении) рамочный план рабочего дня начальника цеха промышленного предприятия:

Дела (задачи)	Время	Примечания
Уточнение плана своей работы на предстоящий день	9 ⁰⁰ –9 ¹⁰	
Изучение сведений об итогах работы цеха за предыдущий день (выполнение плана производства, качество продукции, состояние трудовой дисциплины и т. д.)	9 ¹⁰ –9 ²⁰	
Изучение поступившей корреспонденции	9 ²⁰ –9 ³⁵	
Первый обход цеха (в целях изучения загруженности работников и станочного парка и др.)	9 ³⁵ –9 ⁵⁰	
Участие в совещании дирекции завода	10 ⁰⁰ –10 ³⁰	
Проведение оперативного совещания с руководством цеха	10 ⁴⁰ –10 ⁵⁰	
Работа над вопросами развития цеха	10 ⁵⁰ –11 ⁵⁰	
Изучение опыта работы других цехов завода или других предприятий	11 ⁵⁰ –12 ⁵⁰	
Поздравление работника (работников) цеха с днем рождения	12 ⁵⁰ –13 ⁰⁰	
Перерыв на обед	13 ⁰⁰ –14 ⁰⁰	
Работа с отделом управления персоналом по подбору и развитию персонала цеха	15 ⁰⁰ –15 ³⁰	
Участие в общезаводских предприятиях	16 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	
Второй обход цеха (в конце рабочего дня)	17 ²⁵ –17 ⁴⁵	
Выполнение анализа реализации плана своей работы за истекший день	17 ⁴⁵ –17 ⁵⁰	
Составление плана своей работы на следующий день	17 ⁵⁰ –18 ⁰⁰	

Задание

Вам, как студенту (студентке), следует составить свой рамочный план работы (занятий) на день.

Кроме того, составить рамочный план работы (занятий) на неделю.

Составить рамочный план работы специалиста отдела маркетинга промышленного (торгового) предприятия на день.

Составить также рамочный план его работы на неделю.

Используя приведенный в практическом занятии “Организация личной работы (самоменеджмент) руководителя” перечень дел начальника производственного отдела промышленного предприятия, составить рамочный план его работы на день.

Составить также рамочный план его работы на неделю.

Задание “Личный ресурс времени менеджера”

Рассчитать ресурс своего рабочего времени и ресурс своего свободного времени, а также общий ресурс своего времени, используя приведенные ниже пояснения.

Личный ресурс (капитал) времени менеджера — это весь объем его рабочего и свободного времени.

Личный ресурс времени менеджера (P) можно определить по следующей формуле

$$P = P_1 + P_2,$$

где P_1 — капитал (ресурс) рабочего времени (оставшегося до пенсии),

P_2 — ресурс свободного времени (оставшегося до пенсии).

При этом ресурс рабочего времени P_1 определяется по формуле с учетом пенсионного возраста (T):

$$P_1 = (T - B) \times 1760 \text{ (ч)},$$

где B — возраст в настоящее время,

1760 — фонд рабочего времени в год (220 рабочих дней \times 8 ч).

Ресурс свободного времени (P_2) складывается из количества свободных часов в рабочие дни (C_p) и свободных часов в выходные дни (C_s) и определяется по формуле

$$P_2 = C_p + C_s,$$

$$C_p = (T - B) \times 660 \text{ (ч)},$$

где 660 (ч) — годовой фонд свободного времени в рабочие дни (220 раб. дней \times 3 ч);

$$C_s = (T - B) \times 1740 \text{ (ч)},$$

где 1740 ч — годовой фонд свободного времени в выходные дни (145 выходных \times 12 ч).

При этом 3 ч и 12 ч — принятый объем свободного времени соответственно в рабочие и выходные дни, который может иметь отклонения с учетом особенностей конкретного человека — менеджера.

Задание “Поглотители” времени”

В деятельности каждого менеджера имеются действия, факторы и т. д., которые не дают ему существенных результатов, при этом ведут к неэффективному использованию его рабочего времени. Их называют “поглотителями” времени.

Ниже приведен перечень важнейших “поглотителей” времени менеджера.

Изучите приведенный перечень “поглотителей” времени менеджера.

Дополните данный перечень своими, особыми “поглотителями” времени, если таковые имеются.

Разделите данные “поглотители” времени по значимости для вас на:

- ◆ незначительные;
- ◆ важные;
- ◆ очень важные (таблица 4.1).

Укажите способы устранения или минимизации влияния каждого из приведенных здесь “поглотителей” вашего времени.

Таблица 4.1 — Важнейшие поглотители времени менеджера

“Поглотители” времени	Значимость “поглотителей”	Способы устранения или минимизации влияния “поглотителей”
Неудовлетворительное планирование времени		
Отсутствие приоритетов в делах		
Попытка слишком много сделать сразу		
Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения		
Собственная неорганизованность		
Чрезмерное чтение		
Неудовлетворительная система личных записей		

“Поглотители” времени	Значимость “поглотителей”	Способы устранения или минимизации влияния “поглотителей”
Индифферентное отношение к работе		
Недостатки разделения или кооперации труда		
Телефонные звонки		
Незапланированные посетители		
Неспособность сказать “нет”		
Неполная или запоздалая информация		
Низкая самодисциплина		
Неумение довести дело до конца		
Отвлекающая обстановка		
Совещания		
Плохие коммуникации		
Разговоры на частные темы		
Излишняя коммуникабельность		
Желание знать все или почти все		
Длительное ожидание		
Редкое делегирование		
Слабый контроль за перепорученным		
Распорядок дня не увязан с изменениями работоспособности		
Частое откладывание дел		
Отсутствие навыков работы с корреспонденцией		
Личные дела		
Отсутствие современных средств оргтехники		

Практическое занятие “Работоспособность менеджера”

Цель: уяснить сущность работоспособности, влияющие на нее факторы, а также выявить пути повышения работоспособности менеджера.

Работоспособность — это состояние физиологических и психологических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

Работоспособность менеджера находится в зависимости от целого ряда факторов.

Укажите объективные факторы, влияющие на работоспособность менеджера.

Укажите субъективные факторы, влияющие на работоспособность менеджера.

Работоспособность имеет свойство существенно изменяться в течение рабочего дня. Колебания работоспособности происходят в рамках естественного ритма.

Какой вид, по-вашему мнению, имеет график среднестатистической работоспособности человека?

Среднестатистические колебания работоспособности в течение рабочего дня можно описать с помощью следующей кривой (рисунок 4.4).

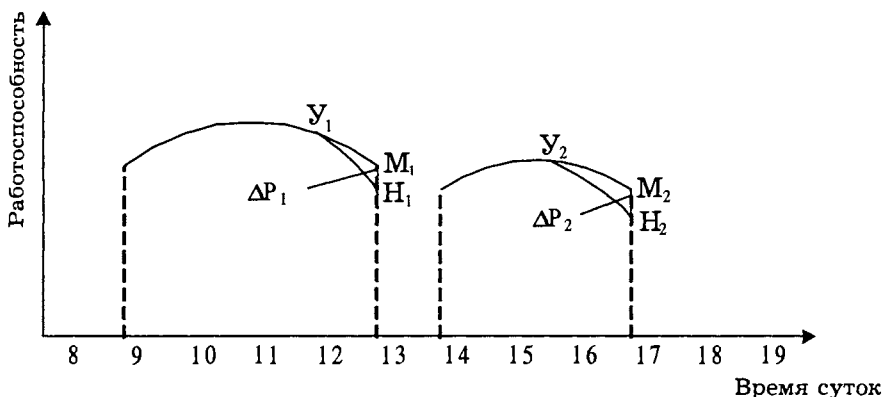


Рисунок 4.4 — Среднестатистические колебания работоспособности

Прокомментируйте данный график колебаний работоспособности.

Обращает на себя внимание резкое падение кривой работоспособности, снижение работоспособности до точек H_1 и H_2 (минимальные значения работоспособности).

Укажите причины существенного снижения работоспособности с начала утомления (точки $У_1$ и $У_2$).

Укажите, каким образом можно несколько выпрямить кривые работоспособности, уменьшив их падение, повысить минимальные значения работоспособности до точек M_1 и M_2 к моментам соответственно перерыва на обед и окончания работы, получить за счет этого прирост работоспособности — ΔP_1 и ΔP_2 .

При этом

$$\Delta P_1 = M_1 - H_1; \Delta P_2 = M_2 - H_2.$$

Следует иметь в виду, что отдельные значения приведенного графика работоспособности, вероятно, не будут соответствовать колебаниям вашей индивидуальной работоспособности.

В связи с этим укажите, какие отличия, особенности имеет ваша работоспособность?

Внесите соответствующие изменения, коррективы в приведенную кривую работоспособности. Изобразите это.

Кроме того, проанализируйте распорядок вашего рабочего дня, который определяется режимом работы предприятия, после чего “наложите” свой график продуктивности на распорядок дня.

Предложите, как лучше согласовать распорядок дня, в том числе время выполнения важных дел с вашими внутренними потребностями, личной работоспособностью.

Очевидно, менеджеру нужно не пытаться работать против естественного дневного ритма, а, напротив, использовать его, а также изменения работоспособности в своем распорядке дня.

Укажите, каким образом целесообразно использовать менеджеру изменения работоспособности в своих интересах и в интересах предприятия?

В связи с этим укажите, каким образом следует разместить на графике работоспособности дела группы А, группы В, группы С, т. е. когда их следует выполнять?

Укажите, какие дела нужно выполнять в период наибольшей работоспособности?

Укажите, какие дела следует выполнять в период спада работоспособности?

Далее обратитесь к списку ваших дел на день и разместите конкретные дела групп А, В и С в плане на день в соответствии с полученными выводами, учитывая изменения дневной работоспособности.

Управленческое задание “Жизненные цели менеджера”

Задание выполняется индивидуально.

Изучите приведенный перечень жизненных целей менеджера, дополните его. Установите для себя приоритеты в жизненных целях: с первой (имеющей для вас наибольшую значимость) до последней (наименее значимой для вас).

Жизненные цели:

- ◆ карьера;
- ◆ высокие личные доходы;
- ◆ возможность использовать и развивать свои способности;
- ◆ благополучная семейная жизнь;
- ◆ интересная, творческая деятельность (работа);
- ◆ хорошее здоровье;
- ◆
- ◆

Составьте план действий для достижения одной-двух приоритетных для вас жизненных целей с учетом временного фактора (на год, 5, 10, 20 лет). Для каждой из целей предварительно выделите две группы факторов:

- ◆ способствующих достижению цели;
- ◆ затрудняющих достижение цели.

Таким образом, проведите своеобразный SWOT-анализ¹ применительно к личным целям.

План действий должен включать меры по усилению влияния факторов, способствующих достижению целей, и снижению (или устранению) влияния факторов, препятствующих этому.

Результаты оформите в виде таблицы 4.2.

Таблица 4.2 — Факторы, влияющие на достижение цели менеджера

Цель.....

Факторы, способствующие достижению цели		Факторы, затрудняющие достижение цели	
наименование	меры по сохранению или усилению влияния	наименование	меры по снижению влияния (или устранению)

Практическое занятие

“Определение приоритетности выполняемых дел”

Цель: приобрести практические навыки в определении приоритетности дел, намеченных руководителем к исполнению, и принятии решений по делегированию полномочий.

¹ Метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является признанным подходом, позволяющим проводить совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации или другому субъекту, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегических целей.

Исходные данные: перечень дел, которые намечены менеджером к выполнению на ближайший период (таблица 4.3).

Таблица 4.3 — Выполняемые начальником отдела сбыта дела и их приоритетность

N п/п	Перечень дел, намеченных менеджером к выполнению в течение дня	Критерий		Группа	Решения в отношении делегирования дел и персонально
		срочность (да, нет)	важность (да, нет)		
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции				
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта				
3	Консультация у юриста				
4	Посещение выставочного центра				
5	Работа с текущей корреспонденцией				
6	Подготовка документов для сдачи в архив				
7	Передача документов в архив				
8	Проведение совещания по организации рекламной компании				
9	Подготовка к совещанию по вопросам повышения эффективности сбытовой деятельности				
10	Прием сотрудников по личным вопросам				
11	Изучение нормативных документов				
12	Встреча с представителем фирмы "Smit and Brok"				
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников				
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего инженера				

Прежде всего, необходимо ответить на вопросы:

◆ Часто ли вам в последнее время приходилось выполнять срочные дела?

◆ Не вошло ли у вас в привычку спешить, переходить от одного срочного дела к другому?

◆ Каждую часть этих срочных дел вы могли бы выполнить в нормальном режиме (как не срочные), но сами не обеспечили этого?

◆ Не остаются ли по этой причине невыполненными действительно важные дела?

Вероятно, по крайней мере на некоторые вопросы вы ответите утвердительно. Основной причиной такого положения является неумение или нежелание устанавливать приоритеты в стоящих перед вами задачах, делах.

Вместо того, чтобы расходовать время на действительно важные дела, мы зачастую тратим свое время и энергию на срочные, но малозначимые дела. Редко случается, что важное дело нужно выполнить сегодня или на этой неделе, тогда как срочное дело, как правило, стремимся выполнить немедленно.

Решить эту проблему помогает так называемое *правило Эйзенхауэра*, предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром. Оно является простым вспомогательным средством, которое помогает определять приоритеты в выполнении дел.

Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела (рисунок 4.5).

В соответствии с этим правилом дела в зависимости от степени срочности и важности подразделяются на четыре группы:

- 1) срочные/важные;
- 2) срочные/менее важные;
- 3) менее срочные/важные;
- 4) менее срочные/менее важные.

Дела группы 1 руководитель должен выполнять сам, причем в первую очередь.

Дела группы 2 должны быть делегированы менеджером другим исполнителям. Основная опасность дел данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то

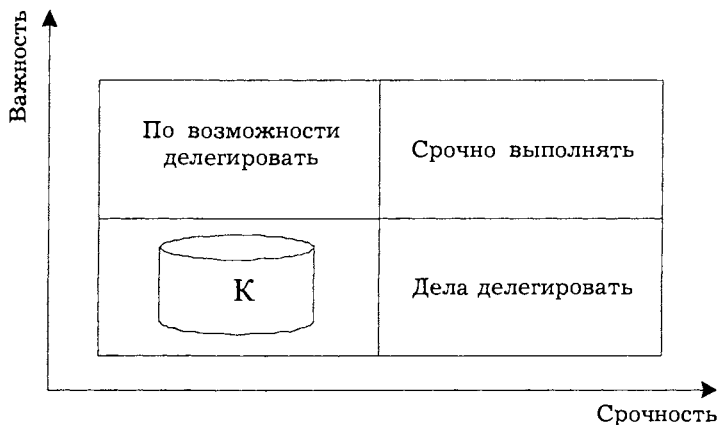


Рисунок 4.5 — Графическое следствие правила Эйзенхауэра

руководитель подпадает под “тиранию” требований срочности их выполнения и в результате полностью отдается выполнению их. Возможность делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их выполнения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков выполнения этих дел.

Дела группы 3. По данной группе несрочных дел менеджеру рекомендуется сначала перепроверить степень важности дел, далее определить возможность их делегирования (полностью или частично) другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых дел. Если дело не может быть делегировано, то менеджер должен взяться за его выполнение сам.

Основная опасность задач данной группы дел состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Дела группы 4. Данная группа дел включает дела несущественные и несрочные, решение которых не входит в компе-

тенцию руководителя, от них следует воздерживаться. Чаще прибегать к корзине для бумаг (объект “К” на рисунке 4.5).

Если вы будете последовательно распределять свои дела по категориям в соответствии с принципом Эйзенхауэра, то значительно повысите свою производительность (продуктивность, результативность), сможете:

- ◆ начинать работу с важнейших дел и концентрированно заниматься исключительно ими;
- ◆ исключить задачи, которые могут быть выполнены другими исполнителями;
- ◆ разгрузить себя для действительно важных дел;
- ◆ втянуть своих сотрудников в сферу своей ответственности, поручая им для исполнения не только менее важные (рутинные) дела;
- ◆ увеличить требовательность к подчиненным и поощрять тех, кто обладает соответствующими способностями;
- ◆ решать задачи в соответствии с их неотложностью;
- ◆ достигать наилучшим образом поставленных целей в условиях сложившихся обстоятельств.

Используя принцип Эйзенхауэра, следует выполнить следующее практическое задание.

Задание:

- ◆ разделите приведенные в таблице 4.3 дела менеджера-начальника отдела сбыта промышленного предприятия по критериям срочности и важности;
- ◆ отнесите каждое дело к той или иной (1, 2, 3 или 4) группе;
- ◆ примите решения в отношении порядка выполнения дел (лично, делегированием по возможности, делегированием). В случаях делегирования дел укажите их конкретных исполнителей (по должности).

Задача “Структура рабочего времени менеджера”

На рисунке 4.6 приведено распределение рабочего времени менеджера-руководителя фирмы при 60–70-часовой рабочей неделе.

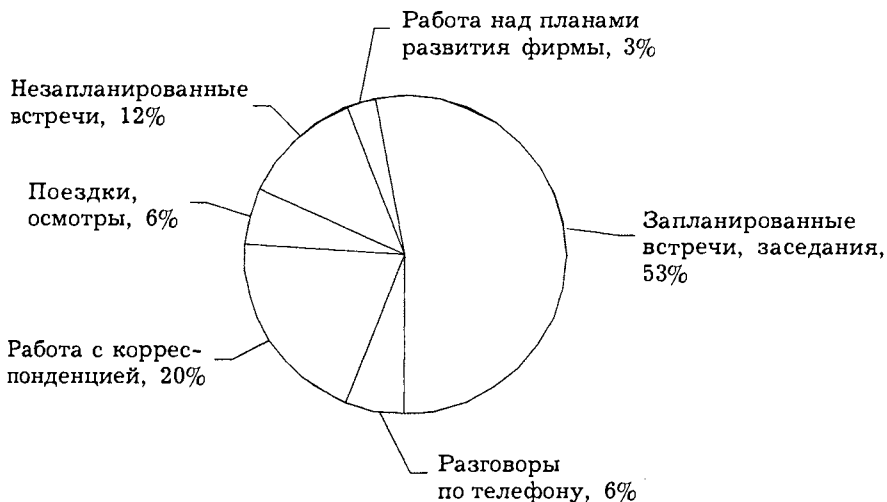


Рисунок 4.6 — Структура затрат рабочего времени менеджера

Оцените эффективность использования менеджером рабочего времени.

Предложите рекомендации по повышению эффективности использования данным менеджером рабочего времени.

Практическое занятие “Делегирование задач (деятельности) менеджера”

Цель: получить навыки использования эффективного средства менеджмента — делегирования дел (задач).

Делегирование — это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должны также делегироваться необходимая компетенция и ответственность в специальной сфере (функциональная ответственность). При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство.

Существуют мнения, что делегирование имеет несколько весьма важных положительных характеристик. Вам сле-

дует отметить те из них, с которыми вы лично согласны.
Делегирование:

- ◆ помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач (например, для собственно управленческих функций);

- ◆ способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников;

- ◆ стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных;

- ◆ способствует повышению мотивации в работе и квалификации сотрудников, удовлетворенности их работой, особенно если им доверяется исполнение ответственных дел;

- ◆ позволяет специалисту увеличить ресурсы его времени;

- ◆ облегчает специалисту выполнение его функций.

Далее следует ответить на следующие вопросы по делегированию:

- ◆ Дает ли что-либо делегирование подчиненным? Если да, то что именно?

- ◆ Кому и какие выгоды дает делегирование?

- ◆ Почему, несмотря на существенные преимущества делегирования, оно редко используется в практической деятельности?

- ◆ Каковы внутренние причины, по которым менеджеры слабо используют возможности делегирования?

- ◆ Каковы внешние причины слабого использования делегирования?

- ◆ Каким образом можно менеджеру преодолеть свое внутреннее сопротивление делегированию?

- ◆ Каким образом можно менеджеру преодолеть внешнее сопротивление делегированию?

- ◆ Какие существуют условия успешного делегирования?

- ◆ На какой период может осуществляться передача менеджером задачи (деятельности) подчиненному?

- ◆ Какое количество задач (дел, поручений) может быть передано подчиненному?

◆ Когда, в каких случаях менеджеру следует делегировать задачи (деятельность)?

Насколько хорошо вы делегируете задачи (деятельность), может показать приведенный ниже тест.

Тест

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли вы регулярно работу на дом?

2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?

3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?

4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?

5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?

6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?

7. Бывает ли “завален” ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?

9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?

10. Часто ли вам приходится “поспешать”, чтобы соблюсти важные сроки?

11. Расходуется ли ваше время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

12. Сами ли вы диктуете большую часть своих записок, корреспонденции и отчетов?

13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Подсчитайте, сколько раз вы ответили утвердительно:

0–3 ответа “да”: вы делегируете отлично!

4–7 ответов “да”: у вас есть резервы для улучшения делегирования.

8 и более ответов “да”: делегирование представляет для вас серьезную проблему. Решению ее вы должны уделить серьезнейшее внимание.

Существуют следующие основные правила делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно! Решения об этом принимайте при составлении рабочего плана.

2. Делегируйте, учитывая способности и возможности сотрудников.

3. Делегируйте, используя мотивацию и стремление.

4. Делегируйте дело или задачу по возможности целиком.

5. Объясняйте сотруднику, речь идет об отдельном случае или о длительном делегировании.

6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному сотруднику.

7. Удостоверьтесь в том, может и хочет ли сотрудник взяться за дело.

8. Остерегайтесь поручать одну и ту же работу двум сотрудникам.

9. Передавайте сотруднику вместе с делом необходимые полномочия и компетенцию.

10. Давайте сотруднику наиболее полные и точные инструкции и информацию о задаче и удостоверьтесь в том, что он ее хорошо уяснил.

11. Объясняйте смысл и цель задачи.

12. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, в том числе в письменном виде.

13. Новые и сложные задачи делегируйте в следующем порядке:

- а) подготовьте сотрудника;
- б) объясните задачу;
- в) покажите, как делать;
- г) доверьте исполнение под наблюдением;
- д) передайте работу полностью и контролируйте только выполнение.

14. Предоставляйте сотруднику возможность профобучения в целях выполнения порученных ему важных задач.

15. Обеспечьте сотруднику доступ к необходимой информации.

16. Старайтесь без веских причин не вмешиваться в рабочий процесс подчиненного.

17. Придайте сотруднику уверенность в том, что в случаях трудностей он может получить у вас советы и поддержку.

18. Требуйте от сотрудника отчеты через определенные промежутки времени.

19. Контролируйте результаты порученного дела и информируйте сотрудника о результатах.

20. Хвалите успехи сотрудника и критикуйте его недостатки в работе. Позволяйте ему представлять в высших инстанциях порученную задачу, либо соучаствовать в ее представлении.

Прокомментируйте каждый пункт данных правил делегирования, дайте ему свою оценку.

Задания

1. Составьте примерный перечень дел (план на день) начальника отдела материально-технического снабжения промышленного предприятия, осуществляющего производство детских игрушек из пластмасс.

Укажите в нем дела, которые желательно делегировать и дела, которые необходимо обязательно делегировать. При этом укажите — кому конкретно следует делегировать каждое из этих дел (по должности).

2. Выберите 1–2 делегируемых дела. Используйте при выдаче (делегировании) данного дела (поручения) следующие блоки вспомогательных вопросов:

Что?	Что нужно сделать? _____ Каким должен быть результат? _____ Каких трудностей следует ожидать? _____
Кто?	Кто больше всех подходит для выполнения этого дела? _____ Кто должен помогать ему при выполнении? _____
Почему?	Какой цели служит данное дело? _____ Что произойдет, если дело не будет выполнено полностью или частично? _____
Как?	Как нужно проходить к выполнению дела? _____ Какие методы следует применить при этом? _____ На какие документы надо обратить внимание? _____ Какие подразделения надлежит проинформировать? _____ Какими могут быть затраты? _____
С помощью чего?	Какие средства должны быть использованы? _____ Какие документы могут потребоваться? _____
Когда?	Когда нужно начать работу? _____ Когда нужно закончить работу? _____ Какие промежуточные сроки следует соблюсти? _____ Когда сотруднику следует проинформировать вас о ходе работы? _____ Когда вы должны проконтролировать и, если потребуется, вмешаться в работу? _____

Контроль за поручениями.

Заведите реестр поручений, чтобы контролировать сроки и ход выполнения дел. Предлагается следующая его форма:

Приоритет			Конкретные задачи	Время на исполнение	Кому поручено	Начало	Срок промежуточного контроля	Окончание	Отметка о выполнении
А	Б	В							

3. Выберите правильные ответы на следующие вопросы по делегированию:

а) При делегировании полномочий руководитель продумывает, как повысить ответственность подчиненного за порученное дело. Определите, какой фактор мешает этому:

- ◆ менеджер раскрывает значимость цели и меру ответственности при движении к ней;
- ◆ дозирует передачу полномочий;
- ◆ участвует в принятии решений вместе с подчиненным;
- ◆ продумывает способы стимулирования.

б) Хороший руководитель умеет передавать часть своих забот другим работникам. Какую работу он не должен делегировать своим подчиненным:

- ◆ рутинную работу;
- ◆ частные вопросы, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионализма;
- ◆ установление целей;
- ◆ экспертизу качества выпускаемой продукции.

в) Руководитель делегирует свои полномочия непосредственно своим подчиненным. Кому в первую очередь он должен делегировать свои полномочия:

- ◆ самым способным;
- ◆ сотрудникам, способным взять дополнительную работу или имеющим свободное время;
- ◆ сотрудникам, чьи способности надо проверить или раскрыть шире;
- ◆ работникам, которые хотят взять на себя трудные задачи и желают приобрести опыт.

Практическое занятие “Листы-памятки менеджера”

Цель: получить навыки составления листов-памяток по важнейшим, повторяющимся видам деятельности менеджера.

Листы-памятки представляют собой разграфленные листы, на которых в определенном порядке перечисляется то, что должно быть сделано, поручено, перепроверено или изменено. Их используют для повторяющихся работ. Листы-памятки образуют основную структуру, которая может постоянно совершенствоваться, являются накопителем опыта. Они служат инструментом личной подготовки к работе.

Использование листов-памяток:

- ◆ облегчает выполнение рутинной работы;
- ◆ дает значительную экономию времени, высвобождая дополнительную энергию;
- ◆ делает многие дела обозримыми;
- ◆ исключает необходимость снова и снова обдумывать рутинные процессы (“изобретать велосипед”);
- ◆ исключает то, что какое-либо дело может быть забыто;
- ◆ дает максимум уверенности при минимуме контроля;
- ◆ способствует накоплению опыта и совершенствованию стиля работы;
- ◆ разгружает память.

Разложение работы на отдельные фазы способствует концентрации на наиболее существенном, исключает то, что какое-либо дело может быть забыто.

Листы-памятки особенно рекомендуются для осуществления анализа, наблюдений, контроля, проведения перегово-

воров и бесед, подготовки собраний, совещаний, конференций, докладов, командировок и т. п.

При этом следует учитывать, что разные виды собраний, совещаний, конференций и т. д. требуют подготовки проектов разных видов документов, проведения разных видов работ и, соответственно, разработки несколько различающихся листов-памяток.

Работу по составлению листа-памятки целесообразно осуществлять следующим образом, в приведенной последовательности.

Выбрать те виды деятельности или занятий, которые:

- ◆ повторяются;
- ◆ одинаково или аналогично исполняются.

Весь процесс разложить на рабочие этапы, действия:

- ◆ что должно быть сделано?
- ◆ на что следует обратить особое внимание?
- ◆ что подлежит выяснению?
- ◆ кого надо проинформировать? И так далее.

Составить логическую последовательность выполнения частных дел, с учетом:

- ◆ наличия взаимозависимости;
- ◆ временных ограничений;
- ◆ последовательности действий в соответствии с логикой данной деятельности;
- ◆ получения промежуточных результатов.

Произвести группировку частных дел в укрупненные группы, с учетом:

- ◆ элементарной логики;
- ◆ наличия промежуточных связей;
- ◆ использования одинаковых вспомогательных средств.

По каждому частному делу (действию) подумать, какие из них могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить, какие действия и когда следует предпринять на случаи наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

Предусмотреть максимальное делегирование дел.

Апробировать лист-памятку.

Откорректировать первоначально составленный лист-памятку с учетом апробации, при этом:

- ◆ исправить допущенные в первоначальном листе-памятке ошибки и упущения;
- ◆ дополнить его недостающими действиями;
- ◆ исключить ненужные действия;
- ◆ проверить оптимальность построения, завершенность.

После каждой из последующих апробаций выполнять аналогичную работу.

Такова последовательность действий по составлению и реализации листа-памятки.

Пример листа-памятки *“Подготовка и проведение деловой беседы”*:

- ◆ подготовить целеустановку к беседе;
- ◆ подготовить необходимую документацию;
- ◆ составить список участников беседы со своей стороны;
- ◆ продумать начало беседы;
- ◆ обозначить возможные “узкие” места у клиента;
- ◆ подготовить свой вариант решения;
- ◆ подготовить возможные возражения клиента;
- ◆ подготовить свои контраргументы, сильные стороны;
- ◆ сделать заметки;
- ◆ выполнить анализ, оценку;
- ◆ выполнить немедленные действия;
- ◆ сделать немедленные поручения;
- ◆ выполнить дальнейшие действия.

Пример листа-памятки: *“Подготовка научно-практической конференции”*:

- ◆ подготовить проект приказа о проведении конференции;
- ◆ образовать оргкомитет по подготовке конференции;
- ◆ подготовить плановую смету расходов на проведение конференции;

- ◆ разработать макет информационного письма на русском, английском, немецком и французском языках;
- ◆ разработать макет приглашения на русском, английском, немецком и французском языках;
- ◆ разослать информационные письма и приглашения;
- ◆ разработать программу конференции;
- ◆ составить список участников конференции;
- ◆ составить список докладчиков и выступающих на конференции;
- ◆ осуществить бронирование мест в гостинице для иностранных участников;
- ◆ подготовить аудитории для пленарных и секционных заседаний;
- ◆ подготовить технические средства (проектор, мультимедийный телевизор и др.);
- ◆ подготовить столовую для участников конференции;
- ◆ подготовить раздевалку для участников конференции;
- ◆ подготовить информационные материалы (вывески, объявления, указатели, бейджи);
- ◆ подготовить дежурных для встречи и направления участников конференции;
- ◆ заказать автотранспорт для обслуживания участников конференции;
- ◆ подготовить торговлю на конференции сувенирами местного производства;
- ◆ подготовить культурную программу для участников конференции;
- ◆ подготовить проект рекомендаций конференции;
- ◆ подготовить папки с рабочими материалами для участников конференции;
- ◆ дать заявку средствам массовой информации на освещение конференции;
- ◆ подготовить видео- и фотосъемку конференции;

Задания

1. Определите и составьте список повторяющихся в вашей профессиональной и личной сферах видов работ.

2. Разработайте (составьте) свои собственные листы-памятки по приведенной схеме для следующих видов работ:

- ◆ для подготовки к командировкам;
- ◆ для подготовки и проведения деловых совещаний;
- ◆ для подготовки и проведения собраний акционеров;
- ◆ для контроля за реализацией проектов, постановлений;
- ◆ для подготовки и проведения деловых переговоров, встреч;
- ◆ для подготовки презентаций новых изделий;
- ◆ для подготовки (организации) розничных или оптовых ярмарок товаров или участия в них;
- ◆ для подготовки научно-практических конференций.

3. Определите экономию труда и времени в результате использования листов-памяток.

Рекомендуется:

- ◆ сохранить данные листы-памятки для вашей будущей практической деятельности;
- ◆ завести картотеку листов-памяток для различных рабочих процессов.

Тесты

Тест 1. Как вы организуете свою работу?

- | | |
|--|--------|
| 1. Наметили для себя цели? | да/нет |
| 2. Составляете список дел и знаков, которые нужно сделать в предстоящий день? | да/нет |
| 3. Согласовываете свои рабочие планы с начальником, если он имеет к ним отношение? | да/нет |
| 4. Иногда работаете вне офиса, чтобы сконцентрироваться на важном деле? | да/нет |
| 5. Спрашиваете своего секретаря, какую работу она могла бы сделать вместо вас? | да/нет |
| 6. Производите впечатление человека, который хорошо организован, профессионал, и при этом имеет время для общения? | да/нет |

7. Считаетесь человеком, который всегда укладывается в сроки? да/нет
8. Быстро отвечаете на письма? да/нет
9. Уделяете достаточно времени важным делам? да/нет
10. Для экономии времени широко используете оргтехнику и офисное оборудование? да/нет
11. Обычно оперативно “возвращаете” телефонные звонки, т. е. отвечаете тем, кто вам звонил? да/нет
12. Расходуете время, раскладывая бумаги по файлам или разыскивая нужную папку или документ? да/нет
13. Чрезмерно требовательны к себе? да/нет
14. Нередко чувствуете, что лучше сделать работу самому, чем обучить кого-нибудь выполнить это за вас? да/нет
15. Расходуете время на работу, которую мог бы сделать молодой работник? да/нет
16. Соглашаетесь, если вас просят сделать что-либо, даже если это мог бы сделать кто-нибудь другой? да/нет
17. Иногда ощущаете, что весь рабочий день вас отвлекали, прерывали, мешали работать? да/нет
18. Вы не редко приходите в офис в выходные дни или берете работу домой? да/нет
19. Позволяете людям, заглянувшим к вам, поболтать с вами? да/нет
20. Договариваетесь сами о деловых встречах? да/нет
21. Расходуете много времени на бесполезные совещания? да/нет
22. Часто опаздываете на совещания? да/нет
23. Во время совещаний отвечаете на телефонные звонки? да/нет
24. Расходуете много времени, выслушивая упреки в нарушении сроков и упрекая в этом других? да/нет

25. Пишете тексты писем и других документов, которые печатает (набирает) секретарь? да/нет
26. По утрам вскрываете почтовую корреспонденцию? да/нет

Чтобы получить рейтинг высокоэффективного менеджера, вам следовало ответить “да” на вопросы 1–11 и “нет” на вопросы 12–26. А как ответили вы?

Очевидно, есть необходимость в совершенствовании!

Тест 2. Использование самоорганизации и самоменеджмента

Данный тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек. На каждый из предлагаемых вопросов выберите только один вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста (таблица 4.4), найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

1. Имеются ли главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

- а) У меня есть такие цели.
- б) Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива.
- в) У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению.
- г) Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

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

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день — в голове или на листке бумаги.

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

д) Составлять планы — это игра в организованность.

3. “Отчитываете” ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

а) “Отчитываю” в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

б) “Отчитываю”, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины.

в) Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще “отчитывать” самого себя.

г) Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня — хорошо, а что не удалось — выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?

а) Я хозяин своей записной книжки. Как я хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его.

б) Часто меняю записную книжку с записями телефонов, так как нещадно их “эксплуатирую”. При переписывании телефонов стараюсь все сделать “по науке”, однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись.

в) Записи телефонов, фамилий, имен веду “почерком на строения”. Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице записаны и как — не имеет значения.

г) Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) Каждая вещь лежит где попало.

б) Придерживаюсь принципа: каждой вещи — свое место.

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

г) Считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

а) Могу сказать о потерянном времени.

б) Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

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

г) Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно времени, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливания из пустого в порожнее?

а) Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

б) На любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередование того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь — приходится слушать.

в) Погружаюсь в “небытие”.

г) Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее.

8. Вам предстоит выступить с докладом. Предаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) Придаю самое серьезное значение содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

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

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

а) Стараясь, но не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. п.).

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

в) Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.

г) Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?

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

б) Фиксацию наиболее важных дел произвожу в своем еженедельнике. “Мелочь” пытаюсь запоминать. Если забываю о “мелочи”, то не считаю это недостатком.

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

г) Придерживаюсь принципа “обратной памяти”: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если дело важное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

а) Прихожу раньше на 5–7 мин.

б) Прихожу вовремя, к началу мероприятия.

в) Как правило, опаздываю.

г) Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

д) Мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, просьб, поручений?

а) Считаю, что своевременность выполнения — один из важных показателей умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но мне кое-что всегда не удастся выполнить вовремя.

б) Своевременно выполнить что-либо — это верный шанс получить новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания.

в) Предпочитаю меньше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещание затруднительно. Как вы будете себя вести?

а) Сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное.

б) Постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное.

в) Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню — хорошо, а если нет, объясню причины невыполнения.

г) Ничего не обещаю человеку, но выполняю обещанное во что бы то ни стало.

Таблица 4.4 — Оценка уровня самоорганизации и самоменеджмента руководителя

Номер вопроса	Оценка ответов, баллы				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	—
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	—
4	0	0	0	6	—
5	0	6	0	0	—
6	2	1	0	6	—
7	3	0	0	6	—
8	2	6	—	—	—
9	3	0	0	6	—
10	6	1	1	0	—
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	—	—
13	2	0	0	6	—

Оценка результатов:

72–78 баллов. Вы весьма эффективно используете элементы самоорганизации и самоменеджмента, но не останавли-

ваются на достигнутом. Они дают наибольший эффект тому, кто считает их ресурсы неисчерпаемыми.

63–71 балл. Самоорганизация и самоменеджмент — неотъемлемые части Вашей работы, но их необходимо совершенствовать.

Менее 63 баллов. Вы недостаточно эффективно используете самоорганизацию и самоменеджмент. В связи с этим Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы и т. д. с тем, чтобы значительно повысить эффективность их использования.

Управленческие задания

1. Ко мне со всего отдела стекаются горы бумаг. Неужели я должен их все читать, чтобы определить, какие из них действительно важны?

РЕШЕНИЕ

Не допускайте, чтобы бумажная волна вас захлестнула.

Необходимо, чтобы на каждое рабочее место поступала лишь информация, необходимая работнику для принятия решений в соответствии с его компетенцией.

Разделите поступающую к вам документацию на разделы с тем, чтобы при необходимости можно было легко найти нужный материал.

В каждом предприятии может быть принята своя классификация информации, но есть общие принципы, согласно которым рекомендуется группировать ее по следующим разделам:

- ◆ отчеты о производстве;
- ◆ отчеты о сбыте;
- ◆ статистика о покупателях (клиентах, пациентах);
- ◆ сообщения о жалобах;
- ◆ сообщения об ошибках;
- ◆ доклады аудиторов;
- ◆ ведомости заработной платы;

- ◆ должностные инструкции;
- ◆ графики работы.

Рекомендуется эти документы сохранять. Кроме того, для вас может быть важной информация, запрашиваемая или поступающая из других подразделений.

2. Я постоянно занят, тем не менее мало что успеваю. Как мне организовать свою работу?

РЕШЕНИЕ

Известно, что на работу уходит столько времени, сколько предоставляется на ее выполнение. Прежде всего проанализируйте свою нагрузку и посмотрите, не делаете ли вы чего-либо, что можно не делать или могут делать другие.

Если у вас много работы, надо научиться передавать часть ее подчиненным.

Если задания вам дает начальник, а вы сами выбираете проблемы, определяете пути их решения, то надо задуматься над целесообразностью такой организации дела.

В любом случае, первое, что надо сделать — это организовать себя. Ниже приводятся рекомендации по повышению уровня организации своего труда.

◆ определите задачи, решение которых особенно важно для процветания предприятия или являются обещающими для личного успеха. Именно их решению следует уделить максимальное внимание. Остальные вопросы разделите на 3–4 группы по степени важности и срочности выполнения. Это позволит распределить свое время исходя из приоритетности задач, которые вам нужно решать;

◆ в конце этого списка должны быть указаны дела, которые относятся к вашей повседневной деятельности. Если вы не можете их делегировать подчиненным, установите для себя строго определенное время их выполнения;

◆ выделите в течение каждого рабочего дня время для личных размышлений, творческой работы, а также для отдыха. Специалисты считают, что человек, занятый умствен-

ным трудом, должен периодически “отключаться”. Продолжительность таких перерывов должна составлять в среднем 15% рабочего времени в течение дня;

◆ помните, что умение организовать свой труд свидетельствует о том, что вы можете организовать и труд своих подчиненных.

3. В течение месяца я выполняю около 50 видов работ. Как мне определить их приоритетность и соответственно планировать свое рабочее время?

РЕШЕНИЕ

Время — это важнейший ресурс, которым располагает менеджер. Но он ограничен, поэтому использовать его нужно рационально.

Функции (дела) менеджера можно разделить на три группы:

1. Разработка долгосрочных проектов.

2. Подготовка отчетов, разработка планов и процедур повышения эффективности труда.

3. Выполнение текущих работ, которые трудно классифицировать ввиду их разнообразия. Это проведение собраний, совещаний, телефонные переговоры, презентации, общения с подчиненными и т. п.

Дела этой группы выполняются в основном в течение рабочего дня.

Дела второй группы обычно требуют “погружения” в них на целый день.

Дела 1-й группы обычно требуют длительного обдумывания, делегирования отдельных разделов (подпроблем), коллективных обсуждений, анализа хода решения проблем, разрешения кризисных ситуаций и т. д. Такие проблемы требуют максимального внимания руководителя. Проблемы этой группы являются основными в труде менеджера, именно они определяют уровень квалификации руководителя, являются основным критерием оценки результатов его работы.

4. Как следует определять приоритетности дел (задач)?

РЕШЕНИЕ

Подумайте, какая задача содержит в себе потенциальные возможности успеха, осуществление ее может принести вам признание, повысит ваш авторитет. Например, предложение и разработка смелого проекта по продаже товара или мероприятий по снижению издержек производства, проведенная с блеском и продемонстрировавшая ваше умение работать, может принести вам успех и укрепить ваше положение в компании.

При определении наиболее важной задачи нужно проявлять твердость и не забывать о своей карьере. Менеджер должен взять на себя наиболее сложную и ответственную часть работы — принять решение о выполнении задачи, определить пути ее реализации, повести за собой людей. Сбор, обработку информации, расчеты могут осуществлять подчиненные.

5. На меня возложено много разных обязанностей. Как лучше организовать их выполнение?

РЕШЕНИЕ

Для этого нужно планировать свою работу, устанавливать сроки выполнения каждого дела или этапа (части). Позаботьтесь о том, чтобы ничего не оставлять на волю случая, ни одной мелочи. Составление подробных планов, списков предстоящих дел, которые многие считают совершенно ненужными, на самом деле — прекрасная привычка. После составления списка дел нужно установить сроки их выполнения.

Вы многое сможете успевать, если последуете следующим советам:

- ♦ установите для всех подчиненных конечные сроки выполнения дел (с запасом на непредвиденные обстоятельства) и требуйте их исполнения;

- ♦ составляйте графики выполнения дел и корректируйте их, постоянно сжимая сроки выполнения дел;

◆ сдвигайте конечные сроки выполнения работ, то есть сокращайте отпущенное на них время.

Время выполнения своих дел вы должны определять сами. Но помните о рекомендации — рабочий день начинать с решения наиболее важных задач и никогда утренние, наиболее продуктивные, часы не тратить на решение мелких вопросов.

Вместе с тем встречаются люди, которые не могут начать сложную работу, пока не выполнят свои рутинные обязанности, требующие часа внимания. Для них это служит чем-то вроде разминки, которая позволяет легче перейти к важному делу.

6. Объем моей работы постоянно варьируется. Иногда я целыми днями не загружен, а потом обрушивается лавина дел, и я с трудом успеваю их выполнять. Как добиться ритмичности в работе?

РЕШЕНИЕ

Прежде всего следует определить причину, вызывающую неритмичность в работе:

◆ Вызвано ли это вашей неспособностью эффективно планировать работу?

◆ Является ли это следствием неритмичной работы смежных подразделений?

◆ Убеждены ли вы, что всю работу, которая лавиной поступает в отдел, должны выполнять именно вы?

Нередко причина заключается в неумении руководителя делегировать работу подчиненным. Молодым менеджерам это свойственно.

Даже простейший анализ организации работы в отделе поможет решить эту проблему. Для этого начертите две колонки. В одной укажите имена ваших подчиненных, в другой перечислите все работы, которые нужно выполнять каждую неделю, каждый месяц, и постарайтесь ответить на следующие вопросы:

◆ Поручаю ли я аналитико-конструктивную работу творческим сотрудникам, а организационную, механическую, рутинную и другие виды работ — исполнителям?

◆ Как я распределяю задания, связанные с разработкой важных проектов?

◆ Рассчитываю ли я на то, что один и тот же сотрудник должен выполнять разные по характеру работы (творческие и рутинные) или одну и ту же по характеру работу?

◆ Замыкаю ли я на себя разработку всей стратегии или организую участие в решении проблемы других подразделений?

◆ Есть ли среди проблем, возникающих регулярно, такие, которые можно решить в любое время? Наверно, есть? Тогда передайте их решение молодому сотруднику.

7. В моем кабинете не умолкают телефонные звонки, ко мне постоянно заходят сотрудники. В таких условиях очень трудно сосредоточиться на решении важных проблем. Как мне выделить время и для телефонных переговоров, и для общения с сотрудниками, и для выполнения работ творческого характера, требующих определенных условий?

РЕШЕНИЕ

Следует изменить организацию труда. Прежде всего взять секретаря. Если секретарь есть, то нужно включить в круг его обязанностей ответы на телефонные звонки, назначение ваших встреч. Чтобы рационально использовать ваше время, секретарь должен:

1. Отвечать на телефонные звонки и соединять с вами абонента только в том случае, если вам это удобно, выяснив предварительно важность и срочность дел.

2. Перезванивать с тем, чтобы отвечать на простые вопросы или передавать запрашиваемую информацию, назначать встречи и т. п.

3. Организовать прием посетителей. В идеале ваш секретарь должна быть готова ответить: “Иван Иванович сейчас занят. Не могли бы вы зайти в 11: 30?”.

8. Ко мне постоянно заходят подчиненные, чтобы получить одобрение выполненной ими работы. Как мне организовать свой труд, чтобы успевать выполнять все возложенные на меня обязанности?

РЕШЕНИЕ

Проанализируйте свои методы обратной связи с тем, чтобы убедиться в их рациональности. В противном случае делегированная вами работа к вам же и вернется. Вы будете всегда заняты, но это только иллюзия работы.

Вам нужно разработать график выполнения работ с разбивкой на отдельные этапы, стадии и с указанием сроков и ответственных за выполнение. Таким образом, вы будете иметь возможность контролировать выполнение работ каждым сотрудником. Они же, в свою очередь, будут знать не только то, что должны сделать, но и то, когда истекают сроки выполнения дел, и перестанут обращаться к вам по мелочам.

9. Как мне убедить своих сотрудников в том, что мое рабочее время представляет большую ценность и его нельзя тратить впустую?

РЕШЕНИЕ

Для этого есть несколько способов. Прежде всего, можно закрыть дверь и повесить табличку: “Не беспокоить!” (но в результате люди могут подумать, что вы, к примеру, спите).

Безусловно, не следует держать дверь кабинета запертой весь день. Этот метод ведет к потере друзей и единомышленников. Целесообразно сообщить сотрудникам, что с 10 до 12 ч к вам лучше не заходить, а вот с 13 до 15 ч в любой день дверь вашего кабинета будет открыта. Это прозвучит так, как будто бы вы просто предлагаете наиболее приемлемое время, но это, наверняка, будет зафиксировано в памяти сотрудников и станет достоянием всех.

Если вы установите время, когда “максимально заняты” и когда “наиболее расположены к неформальным контактам”,

то ваши подчиненные поймут, что они имеют дело с серьезным человеком, который ценит свое время.

Если сотрудник просит вас принять его, выясните, с какой целью он хочет вас видеть. Выясните лишь тему, а не проблему.

Затем определите, сколько времени вы можете потратить на этот вопрос. Отсчитывайте назад от времени ланча или вашего следующего делового свидания и скажите сотруднику: “Можете зайти через 10 минут” или: “Заходите через полчаса”.

Не указывайте, сколько времени вы выделяете на этот вопрос, но дайте понять, что вы цените и нормируете свое время.

10. Я много работаю, стараюсь рационально расходовать свое время. Поэтому использую телефонную связь, таким образом, экономлю свое время?

РЕШЕНИЕ

Телефонная связь — не всегда самый подходящий и самый быстрый путь решения проблемы.

Прежде чем позвонить, убедитесь в том, что вы не потратите время на телефонный разговор с данным человеком. Много времени занимают телефонные разговоры, во время которых собеседники пускаются в длинные рассуждения, зачастую не связанные с обсуждаемой темой, пустые разговоры и т. п.

11. Мои коллеги любят заходить ко мне и поболтать. Как мне ограничить такие “посиделки”?

РЕШЕНИЕ

Попробуйте использовать принципы территориальной психологии.

Если кто-то зайдет к вам без предварительной договоренности, примите его так, как будто сейчас может что-то произойти. Выйдите из-за стола, не давая возможности посети-

телю пройти в глубь кабинета, и разговаривайте с ним возле двери. Он не будет в этом случае чувствовать себя, как дома.

Если в вашу дверь постучали, выйдите из кабинета посмотреть, что случилось. Это будет означать, что вы либо заняты, либо не принимаете, либо вас нельзя беспокоить по пустякам, либо, наконец, кабинет — это место, где принимают только по серьезным вопросам.

От болтунов нельзя избавиться полностью. Вас будут считать неприятным человеком, если вы будете пресекать “посиделки”. Но допускать это можно только на своих условиях. Если к вам вторгаются без приглашения, скажите: “Сейчас я очень занят, позвольте мне к вам зайти через полчаса”. Заходя к коллегам, вы получите от них то, что хотите, но при этом оставляете за собой право прервать разговор, когда сочтете нужным.

12. Как мне определить свою занятость действительно важными делами?

РЕШЕНИЕ

Для этого попросите коллегу или секретаря, который находится с вами в одном кабинете, записывать все, чем вы заняты в течение рабочего дня. Нет необходимости регистрировать ваши дела поминутно, достаточно фиксировать вашу работу каждые полчаса. Важно, чтобы вы это делали не сами, и при этом вы бы не знали, в какой день проводится хронометраж.

Попросите зафиксировать также время, которое вы отсутствуете в кабинете, а также которое затрачиваете на каждый из следующих видов работ:

- ◆ телефонные разговоры;
- ◆ деловые совещания;
- ◆ написание писем;
- ◆ “подсчет ворон”.

Работая с документами, используйте следующие рекомендации:

Не берите документ в руки больше одного раза.

Когда поступившие к вам документы рассортированы по папкам, проработайте их как можно быстрее.

3. Если берете в руки документ, то должны иметь намерение не просто переложить его с места на место, а выполнить то, что требуется:

а) передать его в другое подразделение;

б) на служебной записке написать резолюцию;

в) важные документы попросить секретаря держать под контролем;

г) ненужные бумаги выбросить.

Если вы не склонны сразу же выбрасывать материалы, а предпочитаете давать им возможность “отлежаться”, сделайте специальную папку с пометкой: “Позже уничтожить”.

13. Говорят, что самое продуктивное время для творческой работы — утреннее, а время после обеда лучше использовать для рутинной работы. Так ли это?

РЕШЕНИЕ

На этот вопрос однозначного ответа нет. Действительно, работоспособность многих людей выше в утренние часы, а к концу дня она заметно снижается. Тем не менее некоторые “расходятся” в последние часы рабочего дня, а другие более продуктивно трудятся после первой чашки кофе, но “увядают” к “ланчу” и т. д. От вас требуется определить свое наиболее продуктивное время работы и максимально его использовать.

14. Я весьма работоспособен и совестлив, но иногда не могу себя заставить что-либо делать. Как заставить себя в такие периоды работать?

РЕШЕНИЕ

Вы слишком требовательны к себе. Человек не может все время работать на пределе своих возможностей. Периоды умственного расслабления играют роль спасательного клапана, отключающего на время сознание, они необходимы.

По данным исследований 80% работы выполняется за 20% времени. Это время активной работы, когда человек наиболее восприимчив к внешним сигналам, работает четко и конструктивно. В это время наиболее легко принимаются решения по разным проблемам.

Но это не означает, что остальное время расходуется впустую. Каждому в течение дня необходимы периоды расслабления.

Чтобы не быть зависимым от непроизвольного наступления таких периодов, следует резервировать по 10–15 мин между крупными, напряженными делами, используя их для размышлений, отдыха и т. д. Это позволит эффективно использовать свой потенциал, а не превратиться в раба своих занятий и не осуждать себя за минуты расслабления.

15. Мой секретарь следит за расписанием моего рабочего дня. Нужно ли мне тоже вести ежедневник?

РЕШЕНИЕ

Да, нужно. Но вопрос в том, каким он должен быть. Фиксируя в своем ежедневнике деловые встречи и другие дела, вы должны оставаться независимым, иметь возможность не только назначать встречи, но и при необходимости их отменять, не обращаясь к секретарю.

Для этих целей удобен небольшой ежедневник по 1 странице на неделю, его легко листать, он помещается в кармане, позволяет перекроить свой план работы на день.

16. Я имею очень много обязанностей. Как решить, какие из них должен выполнить раньше, а какие — позже?

РЕШЕНИЕ

Попробуйте сделать следующее:

1. Перечислить на отдельных листах все свои обязанности.
2. Разделите их на две части — разовые и постоянные.
3. Разложите разовые обязанности в порядке их приоритетности и вложите их в пластиковый бумажник с прозрачными карманами.

4. То же сделайте с листками, на которых записаны постоянные обязанности.

5. По мере выполнения задания, записанного на листке, переложите его вниз ряда.

6. В третий “бумажник” положите листки с заданиями, которые можно делегировать.

Таким образом, можно следить за выполнением обязанностей.

17. Я разделил свой рабочий день на периоды по 30 мин, чтобы всегда знать происходящее в тот или иной отрезок времени. Правильно ли я сделал, используя такую систему планирования времени?

РЕШЕНИЕ

Не совсем. Подумайте, что произойдет с вашим планом-графиком, если совещание продлится на 15 мин дольше или сломается машина?

Это вызовет эффект “домино”.

Слишком засхематизированный план-график может срабатывать не на повышение эффективности труда, а наоборот. Он должен быть гибким. В нем должно предусматриваться время на непредвиденные обстоятельства, должно быть так называемое “буферное время” — на перерывы между совещаниями, телефонными разговорами, мероприятиями и т. п.

18. Что представляет собой ежедневник с системой тайм-мирования и как он может помочь?

РЕШЕНИЕ

Такой ежедневник — весьма точная система управления своим временем.

На составление ежедневника требуется терпение и время. Но затраченное на это время себя оправдывает.

Ежедневник состоит из буклетов на кольцах, включающих листы на год, месяц, неделю, день и т. п. Причем каж-

дый день расписан с интервалом в полчаса. Такая система дает возможность:

- ◆ продумать и систематизировать жизненные планы и планы работы на год и спланировать поэтапное их выполнение (по месяцам, неделям и т. д.);
- ◆ предусмотреть время, необходимое для реализации задуманного;
- ◆ следовать этим планам, не отвлекать на другие дела.

19. В чем заключаются преимущества большого персонального “Фолифакса”?

РЕШЕНИЕ

Это портативная база данных. В “Фолифакс” входят:

1. Личные сведения (номера счетов, машины и т. п.).
2. Ежедневник.
3. Ежегодник.
4. Записная книжка-блокнот.
5. Раздел информации.
6. Раздел личных финансов.
7. Адресная книга.
8. Пластиковый бумажник для визиток, документов и денег.

“Фолифакс” охватывает все стороны вашей жизни и помогает в решении проблем, будучи готовым дать необходимую справку.

В то же время “Фолифакс” таит в себе серьезную опасность — если вы его потеряете, то потеряете сразу много информации.

20. В моем кабинете постоянный беспорядок, хотя я знаю, где что лежит. Нужно ли мне избавиться от этого недостатка? Если да, то каким образом?

РЕШЕНИЕ

Даже если беспорядок в кабинете вам не мешает, представьте, насколько отталкивающее впечатление представляет ваш кабинет. Кучи бумаг, конвертов, книг и т. д. создают

отрицательное впечатление. И ваши доводы о том, что вы легко ориентируетесь в этом, хорошие результаты вашей работы не имеют значения, так как эта обстановка не может не сказываться на производительности труда.

Кроме того, сомнительно, что вы действительно знаете, что где лежит, и не теряете на поиски время. Все материалы нужно постоянно иметь перед собой и для этого использовать систему папок или другую удобную систему, но все документы должны иметь свое место.

Когда вы будете доверять секретарю, тогда просто нажмете на кнопку вызова и скажете: "Принеси мне, пожалуйста, такую-то папку".

Нужно также избавиться от всего ненужного, что загромождает рабочий стол. Держать на столе только то, что нужно ежедневно. Все остальное поручить секретарю. Вы генератор творческих идей, а не собиратель всякого хлама.

Старайтесь добиться такого положения, чтобы можно было гордиться тем, как вы ведете дела. От менеджера требуются точность и четкость, и эти качества можно выработать лишь в условиях высокого порядка.

21. Я считаю, что тишина лишь способствует продуктивной работе. Однако мои сотрудники, работающие в общей комнате, жалуются на тишину, говорят, что от этого страдает их работа.

Возможно, они не правы? Что мне как менеджеру делать в такой ситуации?

РЕШЕНИЕ

Принято считать, что в офисах и в библиотеках лучше работать при полной тишине. Но это заблуждение.

Нет длительной полноты тишины. А когда тишина вдруг нарушается телефонными звонками или каким-то посторонним звуком, это нервирует.

Исследования показали, что большинство людей лучше работает при небольшом звуком фоне: приятный шумок как

бы говорит, что вокруг идет жизнь, шелестят бумаги, раздаются приглушенные голоса — люди заняты делом, но не мешают вам, не “дышат вам в затылок”.

Если у вас мало сотрудников, чтобы создать такой звуковой фон, можно купить его в записи. Он называется “белым шумом”. Прибор, производящий его, устанавливают в кондиционер или вентилятор.

22. У меня очень много дел. Как бы передать часть их сотрудникам, оставив за собой контроль?

РЕШЕНИЕ

Менеджеру следует мыслить так: не “у меня гора работы”, а “моему отделу поручено выполнить много работы” под моим руководством и с моей помощью. Он должен уметь делегировать работу и организовать ее выполнение.

При этом подчиненные должны понимать, что:

- ◆ им предоставлено право решать проблему, а не выполнять задание;
- ◆ решая проблему усилиями всей группы, каждый из них вносит вклад в общие результаты;
- ◆ предложения каждого будут оценены.

При правильном делегировании полномочий отпадает необходимость мелочного контроля. Если работники получают достаточно четкие инструкции, им известны сроки завершения работ, то к вам будет ритмично поступать выполненная работа, и вы сможете ее регулировать.

Делегирование нужно рассматривать как разделение работы между сотрудниками с учетом их знаний, способностей. С этих позиций оно позволяет:

- ◆ расширить возможности всех работников;
- ◆ укрепить моральный климат в коллективе;
- ◆ обеспечить правильное использование возможностей каждого;
- ◆ правильно оценивать работу каждого сотрудника.

23. Меня раздражает, когда на мои звонки отвечают, что мне перезвонят. После таких ответов я боюсь уходить из кабинета, так как мне должны перезвонить. А некоторые так и не звонят. Плохо также, когда того, кто нужен, нет на месте. Что делать?

РЕШЕНИЕ

Вместо того чтобы просто попросить передать, что вы звонили, и ждать ответного звонка, используйте следующую систему:

- ◆ если дело срочное, скажите об этом;
- ◆ укажите, о каком заказе или вопросе идет речь;
- ◆ спросите, когда он (она) будет на месте, чтобы перезвонить в это время.

Когда звонят вам, попросите того, кто поднимает трубку, записать имя звонившего, название компании и причину звонка, а также сказать, когда вы вернетесь.

Если вам ответили, что тот, кому вы звоните, на совещании, (вы же уверены, что это не так), скажите быстро: “Передайте ему, что это Петров из Юнилекса и мне нужен лишь ответ на очень простой вопрос”. Все остальное зависит от секретаря. Если он действительно на совещании, ничего не поможет. Но иногда этот прием срабатывает.

Блиц-опрос

1. Кому важнее планировать рабочее и личное время: мужчине или женщине?
2. Сколько часов в день должен работать менеджер?
3. Каковы наиболее типичные причины дефицита рабочего времени?
4. Что такое аврал и каковы его последствия?
5. Как правильно спланировать домашнюю работу?
6. Каким делам отдавать предпочтение: важным или срочным?
7. Как найти время общения с детьми?

8. В чем состоит эффект планирования рабочего времени?
9. Как обеспечить эффективное делегирование полномочий?
10. В чем причина отсутствия делегирования?
11. Как оценить “Чего я достиг?”
12. Что мешает рациональному использованию рабочего времени?
13. Труд без отдыха: достоинство или наказание?
14. Можно ли управлять временем?
15. Что свидетельствует об эффективном использовании времени?
16. Что эффективнее: организованный контроль или самоконтроль?
17. Что эффективнее: сосредоточиться на целях или сосредоточиться на проблемах?
18. Что надежнее: проверка результатов и исполнения или оказание влияния на мышление?
19. Назовите факторы, относящиеся к сотрудникам, обеспечивавшим менеджеру достижение целей.
20. Что влияет на экономию времени менеджера?
21. Влияет ли служебное положение менеджера на его участие в заседаниях?

Вопросы для самопроверки по теме

1. Что такое управленческий труд?
2. Сколько существует видов управленческого труда?
3. На чем основывается научная организация управленческого труда?
4. Какие выделяют направления научной организации управленческого труда?
5. Какие существуют методы изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени служащих?
6. Что такое самоменеджмент?

Ответы на вопросы для самопроверки приведены в приложении 1.

Контрольные вопросы по теме

1. С какой функции должна начинаться организация личной работы (самоменеджмент) руководителя?
2. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?
3. Что изучают при фотографии рабочего дня?
4. Каковы природа и сущность управленческого труда, особенности труда отдельных категорий работников?
5. Перечислите и раскройте основные направления научной организации управленческого труда.
6. Что означает термин “самоменеджмент руководителя”?
7. Перечислите основные правила планирования личного времени менеджера.
8. Как изменяется работоспособность среднестатистического человека в течение рабочего дня?
9. Каковы основные правила подготовки и проведения деловых совещаний?
10. Какие виды самоконтроля вы знаете, и в чем состоит их различие?
11. Какой вам известен инструментарий планирования и организации личной работы менеджера?
12. Каковы некоторые, наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?
13. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
14. Какой эффективный двухсторонний обмен информации связан с эффективным делегированием?
15. Что такое самоменеджмент как отличительная черта российской модели успешного руководителя?
16. На чем основывается научная организация управленческого труда?
17. Охарактеризуйте задачи и трудности формирования самоменеджмента в процессе обучения в вузе.

Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Семинарские занятия

1. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

Примерный план:

1. Современный трудовой коллектив: понятие, процесс создания, полномочия
2. Неформальные группы
3. Социологические и психологические исследования межличностных отношений
4. Виды власти руководителя
5. Формы влияния на работников

Список рекомендуемой литературы

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. *М.М. Максимцова*, проф. *М.А. Комарова*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Деловое общение менеджера. Екатеринбург: Изд-во "Лавка", 1998.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов и др. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997.

Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. — 2-е изд. — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2000.

Словарь-справочник менеджера / Под. ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н., Эриаивили Н. Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

2. ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Примерный план:

1. Понятие и функции конфликтов
2. Основные типы трудовых конфликтов
3. Причины конфликтных ситуаций
4. Методы и средства разрешения конфликтов в современных условиях.

Список рекомендуемой литературы

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Триада ЛТД, 1997.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2000.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Сокр. пер. с нем. Науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев. — М.: Экономика, 1990.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Пирожков В.А., Набоков В.И. Активные методы в бизнес-образовании: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.

Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов и др. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997.

Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. — 2-е изд. — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2000.

Словарь-справочник менеджера / Под. ред. М.Г. Лапунты. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПК энерго, 1992.

Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

Практические занятия

Практическое занятие “Деловые совещания (заседания)”

Цели:

◆ получить общее представление о деловых совещаниях (формальных и неформальных), их преимуществах и недостатках по сравнению с другими видами управленческой деятельности;

◆ изучить процесс подготовки и проведения совещания, типы участников обсуждения;

◆ выполнить практические задания по подготовке и проведению совещаний.

Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных,

коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- ◆ в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- ◆ проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
- ◆ участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- ◆ в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
- ◆ имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- ◆ размывание ответственности за принимаемые решения;
- ◆ велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров;
- ◆ процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

- ◆ в обмене информацией;
- ◆ в выявлении мнений;
- ◆ в анализе трудных ситуаций и проблем;
- ◆ в принятии решений по комплексным вопросам.

При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:

- ◆ решение ответственного руководителя;
- ◆ несколько телефонных звонков;
- ◆ совещание по селектору;
- ◆ совещание по сети Интернет или Интранет;
- ◆ объединение с другим совещанием.

Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:

- ◆ непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
- ◆ располагающих соответствующими специальными знаниями;
- ◆ исполняющих решения;

- ◆ имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ◆ ответственных за надлежащее исполнение;
- ◆ опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.

Подготовка помещения для проведения совещания.

Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.

Подготовка объявлений и указателей.

Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.

Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.

Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.

Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.

Подготовка культурной программы для участников совещания.

Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:

- ◆ начальная подготовка;
- ◆ текущая подготовка совещания;

◆ действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случаи наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:

◆ перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;

◆ начать заседание точно вовремя;

◆ сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;

◆ согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;

◆ поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;

◆ держать под контролем перерывы;

◆ распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;

◆ во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;

◆ повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;

◆ в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;

◆ перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсут-

ствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;

◆ завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;

◆ закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.

После совещания рекомендуется:

◆ проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:

- Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
- Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
- Началось ли заседание вовремя?
- Соблюдались ли повестка дня и регламент?
- Была ли достигнута цель совещания?
- Какой процент решения выполняется в установленные сроки?
- Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
- Следует ли продолжать проводить совещания?
- Сколько времени было использовано неэффективно?
- Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?

◆ по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;

◆ составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);

◆ контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;

◆ информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

Неофициальные (неформальные) совещания.

Неофициальные (неформальные) совещания, являющиеся подчас и по существу деловыми встречами, весьма разнообразны по форме и распространены в управленческой практике. В отношении них рекомендуется:

◆ при назначении любого неформального совещания (встречи) согласовывать с будущими участниками цель, основные вопросы и время;

◆ выяснить, как долго может продлиться обсуждение;

◆ при совещании (встрече) занимать наиболее подходящее, удобное место (где нет помех);

◆ начинать только тогда, когда все внимание обращено на вас;

◆ определять цель встречи;

◆ определять количество рассматриваемых вопросов;

◆ договориться о продолжительности сообщений;

◆ обеспечить, чтобы вас не прерывали;

◆ говорить по существу, убежденно;

◆ вовлекать присутствующих;

◆ говорить преимущественно о “хороших новостях” и выгодах, четко сформулировав их;

◆ упоминать основные возможности (результаты) проблемы так, чтобы это привлекало внимание;

◆ убеждать, показывая финансовую целесообразность, рассказывая, как это будет работать на практике, и приводя доказательства того, что это будет работать;

◆ проводить регулярные неформальные совещания (встречи) со своими сотрудниками, чтобы избежать частых и неоправданных перерывов в работе;

◆ при просьбе к членам своей команды зайти к вам сообщить им заранее, о чем пойдет речь;

◆ настаивать, чтобы сотрудники никогда не приходили с проблемой, предварительно не рассмотрев имеющиеся варианты ее решения и не выбрав один из них;

◆ не тратить впустую время своих сотрудников, отвечая на телефонные звонки во время неформальных совещаний;

◆ присутствующим также не отвлекаться на телефонные разговоры;

◆ во время такого совещания можно стоять, чтобы сидение не затянуло встречу;

◆ когда вам звонят или вы звоните, согласовать с собеседником, когда обоим удобно встретиться. При этом упомянуть кратко цель встречи и основные вопросы. Сообщить, как долго может продлиться обсуждение. Спросить, есть ли еще что-нибудь, что он хотел бы обсудить;

◆ если кто-нибудь заходит в ваш офис, чтобы обсудить какой-то вопрос, предлагать ему перенести встречу, если чувствуете, что недостаточно подготовлены или это мешает важной работе;

◆ обсуждения всегда заканчивать желаемым результатом, принятием решений или согласованием конкретных мер и сроков исполнения;

◆ если договоренность не достигнута, попытаться обеспечить, чтобы был сделан какой-нибудь позитивный шаг в направлении вашей цели.

Практикуемые неформальные совещания (встречи), как и формальные, имеют серьезные недостатки.

В целях рационализации неформальной совещательной деятельности рекомендуется также:

◆ практиковать “управление путем обхода”, т. е. приход к своим сотрудникам, в этом случае:

- они не прерывают вашу работу;
- вы видите их своими глазами;
- вы поддерживаете с ними контакт.

◆ приходите в офис тех, с кем вы встречаетесь, а не принимать их у себя, тогда вы сами сможете решать, когда уходить;

◆ приходите к начальнику для обсуждения вставшей перед вами проблемы, предлагать при этом ваш вариант ее решения, рассказав об альтернативах, которые вы отвергли, и по каким причинам, если он вас об этом спросит.

Необходимо учитывать, что при проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. В таблице 5.1 перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

Таблица 5.1 — Типы участников обсуждения и их нейтрализация

Типы участников обсуждения	Характеристика типов участников обсуждения	Методы обхождения или нейтрализации участников обсуждения
Спорщик		Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе отвергать его утверждения.
Позитивист		Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.
Всезнайка		Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
Словоохотливый		Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.
Застенчивый		Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в силах.
Негативист		Признать, оценить его знания и опыт.
Не проявляющий интереса		Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.
Крупная шишка		Избегать прямой критики, применять технику “Да, но...”
Расспрашивающий		Адресовать его вопросы группе.

Важную задачу составляет измерение и обеспечение высокой экономической эффективности (\mathcal{E}) проводимых совещаний, которую можно выразить следующей формулой:

$$\mathcal{E} = \Pi - P,$$

где P — затраты на подготовку и проведение совещания, руб.;

Π — положительный результат или доходы, полученные в результате проведения совещания, руб.

Следует заметить, что результаты некоторых совещаний практически невозможно и нецелесообразно измерять в денежном выражении.

При положительной разнице, т. е. при превышении результатов над затратами, совещание можно считать эффективным. Однако небольшое абсолютное значение его говорит о низкой эффективности совещания.

На рисунке 5.1 условно показаны зоны эффективных, неэффективных и низкоэффективных деловых совещаний.

Результаты совещательной деятельности (Π)

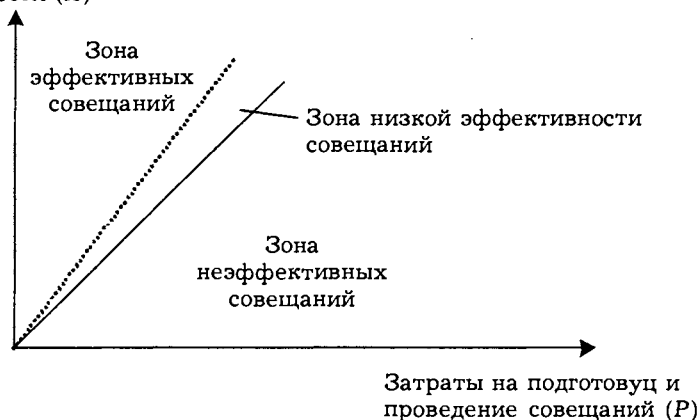


Рисунок 5.1 — Эффективность деловых совещаний

В свою очередь, затраты на подготовку и проведение делового совещания можно определить по следующей формуле:

$$P = \sum_{I=1}^N 3T + \sum_{j=1}^M 3_1 T_1 + KM + O,$$

где 3 — средняя часовая заработная плата работников, занятых подготовкой совещаний, руб.;

3_1 — средняя часовая заработная плата участников совещания, руб.;

T — время, затраченное на подготовку совещания, час.;

T_1 — время, необходимое на участие в совещании, включающее время заседания и время на поездку к месту проведения совещания и обратно, ч.;

$I = 1, 2 \dots N$ — количество работников, занятых подготовкой совещания;

$j = 1, 2 \dots M$ — количество участников заседания;

K — командировочные расходы в расчете на одного участника, руб.;

O — накладные расходы, руб.

Важнейшим направлением повышения эффективности деловых совещаний является снижение затрат на их подготовку и проведение. С этой целью рекомендуется:

- ◆ сокращать продолжительность заседаний, частоту их проведения, а лучше — и то, и другое;

- ◆ уменьшать количество участников заседаний;

- ◆ упрощать процедуру подготовки и проведения совещаний;

- ◆ возможно, организовывать короткие неформальные встречи для решения конкретных вопросов;

- ◆ использовать Интернет, Интранет и селекторную связь. Они могут связать по телефону несколько человек — это дешевле, чем собирать их и прекращать работу на некоторое время.

Ситуация 1 и задания

Вы работаете в АО «Инторг» начальником организационного отдела. АО включает семь магазинов и оптовый склад в

Москве и по одному магазину в городах Московской области — Волоколамске, Жуковском, Мытищах, Подольске и Тушино. Штаб-квартира АО находится в Москве.

Генеральный директор С.С. Егоров вчера убыл в командировку. Перед отъездом он принял решение о проведении через 10 дней совещания по вопросам: условия хранения непродовольственных товаров в магазинах АО, культура обслуживания покупателей, расширение розничной торговой сети АО. Пригласить предполагается руководителей магазинов, оптового склада и заинтересованных лиц, работающих в аппарате АО.

Генеральный директор также вчера поручил вам провести (совместно с соответствующими руководителями) всю работу по подготовке совещания.

Задания

1. Составить проект приказа о подготовке совещания.
2. Составить мероприятия по подготовке данного совещания, прокомментировать их.
3. Составить повестку совещания, проект протокола с конкретным решением, извещение участникам совещания.

Ситуация 2 и задания

Данная ситуация связана и вытекает из первой.

Вы работаете коммерческим директором в рассматриваемой компании “Инторг”.

Генеральный директор С.С. Егоров за два дня до даты, на которую назначено совещание, сообщил по телефону, что он задерживается в командировке, поручил вам провести совещание. При этом сообщил, что начальнику организационного отдела А.П. Кореву было поручено провести всю работу по подготовке совещания, в том числе подготовке с помощью соответствующих отделов информации для генерального директора по рассматриваемым вопросам.

Задания

1. Перечислить работу, которую следует провести в связи с совещанием накануне и в день проведения совещания.

2. Разработать сценарий проведения совещания.

3. Перечислить работу, связанную с совещанием, которую следует выполнить после проведения рассмотренного в предыдущих заданиях совещания.

4. Проанализировать и оценить качество подготовки и проведения 1–2 совещаний, в которых вы когда-либо принимали участие.

5. Охарактеризовать каждый из приведенных в таблице 5.1 типов участников обсуждения (совещания), заполнив таблицу. Указать, какие характерные типы участников обсуждения вам когда-либо приходилось наблюдать. Прокомментировать и оценить приведенные в таблице методы обхождения или нейтрализаций таких своеобразных и трудных участников совещаний.

Практическое занятие “Выступления менеджера”

Цели:

◆ получить представление о выступлениях менеджера, их структуре и использовании вспомогательных средств;

◆ получить основные навыки подготовки и проведения выступлений.

Большое значение в деятельности практически любого менеджера имеют его выступления, речи. Речевые качества менеджера, как и любого интеллигентного человека, включают следующие компоненты: точность, уместность, правильность, богатство языка, эмоциональность, ясность и точность, краткость языка, использование профессиональных терминов. Богатство речи менеджера развивают работа со словами, навыки выступлений, записи и анализ своих докладов, тезисов и т. д. Умение говорить доступно о сложных вещах складывается из многих выступлений, где оттачивается точность выражений и ясность мысли говорящего, что приводит к доходчивости речи, ее простоте.

Умело построенная речь менеджера заставляет думать, вызывает нужные реакции и эмоции слушателей. Помогает этому часто не форма, а содержание речи: применение в ней сравнений, шуток, цитат, метафор.

Вместе с тем основной недостаток многих выступлений — многословие. Лишние, ненужные слова засоряют речь, мешают ее живости. Это можно отнести к использованию штампов, казенных выражений и слов-паразитов (“так сказать”, “это”, “ну” и т. д.)

До выступления менеджеру рекомендуется:

- ◆ выяснить место и условия предстоящего выступления (число присутствующих, расположение зала, имеющееся оборудование и т. п.);

- ◆ узнать, сколько времени отводится на выступление;
- ◆ каким образом вас представят аудитории;
- ◆ узнать, кто будет присутствовать, и получить о них необходимую информацию;
- ◆ отрепетировать выступление;
- ◆ проверить оборудование и вспомогательные средства;
- ◆ постараться встретиться с присутствующими до выступления, таким образом вы будете “знать” их.

Во время выступления рекомендуется:

- ◆ перед началом убедиться, что все сидят и готовы вас слушать;
- ◆ произнести первую фразу четко и уверенно, чтобы привлечь внимание;
- ◆ обеспечить яркое, интересное начало выступления. К примеру, привести весьма интересный факт по обсуждаемой теме;
- ◆ далее стараться удерживать внимание аудитории, поддерживать интерес к выступлению;
- ◆ объяснить присутствующим, почему данная тема важна для них;
- ◆ перечислить основные пункты выступления (и сказать, когда вы хотели бы ответить на вопросы — по ходу или в конце);
- ◆ не напрягаться;
- ◆ произносить ключевые слова, написанные на слайдах;
- ◆ не зачитывать выступление;
- ◆ демонстрировать свою убежденность и энтузиазм словами, голосом и жестами;

- ◆ четко рассказать о выгодах;
- ◆ представить фактические подтверждения (а не мнения);
- ◆ показать финансовую целесообразность;
- ◆ продемонстрировать, что потенциальные проблемы выявлены и преодолимы;
- ◆ развлекать слушателей короткими историями, иллюстрациями, примерами. Однако анекдоты использовать в крайних случаях;
- ◆ варьировать голос (тон и громкость);
- ◆ исключить сквернословие, рискованные шутки и т. п.;
- ◆ избегать излишних передвижений и экстравагантных жестов;
- ◆ не извиняться;
- ◆ обеспечить краткость выступления. Ни в коем случае не нарушать установленный регламент;
- ◆ подключать слушателей — разрешать им задавать вопросы и самому спрашивать их;
- ◆ дать аудитории возможность слышать, видеть и участвовать, для чего использовать визуальные средства, практические примеры и т. д.;
- ◆ прекратить говорить, когда слушатели все еще желают слушать ваше выступление;
- ◆ завершить выступление на позитивной ноте;
- ◆ учитывать, что окончание речи является весьма важным моментом, который будут помнить дольше, его желательно учить наизусть;
- ◆ в конце речи призвать к действию или попросить поддержку, одобрение, также можно по возможности сделать слушателям подходящий комплимент, вызвать смех, использовать цитату;
- ◆ обеспечить, чтобы конец и начало выступления были связаны друг с другом;
- ◆ отвечать на вопросы уверенно.

Существенную роль в эффективности выступления менеджера играют оборудование и вспомогательные средства. Они позволяют:

- ◆ усилить воздействие подготовленных докладчиком материалов на аудиторию;
- ◆ сделать структуру выступления более четкой;
- ◆ сконцентрировать внимание аудитории на ключевых положениях;
- ◆ видеть, как аудитория воспринимает ключевые положения выступления;
- ◆ облегчать докладчику решение стоящей перед ним задачи (при умелом использовании техники).

При использовании оборудования и вспомогательных средств рекомендуется:

- ◆ опробовать данную технику заранее и убедиться в том, что все работает;
- ◆ самому в совершенстве владеть этой техникой или иметь рядом техника, который поможет разрешить проблему с оборудованием;
- ◆ иметь в виду, что все может пойти не так, как хотелось бы, и вам придется выходить из положения, используя для иллюстрации выступления другие средства;
- ◆ работая с лекционными плакатами, делать большую часть надписей заранее, писать четко и ровно (для этого на некоторых плакатах имеется разметка). Стараться приобретать перекидные плакаты, ими удобно пользоваться;
- ◆ избегать оранжевого и красного цветов в лекционных плакатах или слайдах, так как в этом случае их трудно читать на расстоянии. Рекомендуется использовать темно-синий, зеленый или черный цвета;
- ◆ прокладывать прозрачные пленки для проектора бумагой, чтобы предотвратить их склеивание или падение;
- ◆ не читать со слайдов, так как людям это не нравится;
- ◆ размещать на каждом слайде минимум информации (20 или менее слов);
- ◆ текст на слайдах делать достаточно крупным, чтобы его хорошо было видно;
- ◆ демонстрировать слайды в надлежащем порядке, пронумеровав их;

- ◆ использовать зрительные образы, например рисунки;
- ◆ для привлечения внимания к какому-либо пункту положить ручку на поверхность проектора, не тыкая ею в экран (при этом использовать ручку с ребристой поверхностью, которая не скатывается).

Задания:

- ◆ перечислить дела, которые следует выполнить при подготовке выступления;
- ◆ указать требования к выступлению и использованию оборудования и вспомогательных средств;
- ◆ принять участие в следующем проблемном занятии “Способ выступления”.

Практическое проблемное занятие “Способ выступления”

Прежде всего, студентам излагается исходная информация и разъясняется обстановка.

В качестве такой информации можно использовать следующие, рекомендуемые нами для выступлений, проблемы (темы):

1. Успеваемость студентов группы.
2. Организация студенческого досуга.
3. Спортивная жизнь студенческой группы.
4. Культура поведения студентов.
5. Соблюдение студентами правил внутреннего распорядка.
6. Уровень и качество подготовки студентов к будущей практической деятельности.
7. Культура обслуживания покупателей в магазинах.
8. Конкурентоспособность российских потребительских товаров.
9. Качество товаров для населения.

Далее студентам дается около 2 мин на подготовку выступлений.

После этого студентам предоставляется слово для выступлений без предупреждения. Продолжительность выступления 2–3 мин.

После выступления трех-четырех человек их выступления обсуждаются.

Допускаем также использование несколько иной методики, а именно: студентам дается несколько дней (до следующего занятия) на подготовку выступления, что дает им возможность использовать при подготовке этого выступления приведенные рекомендации.

Для оценки выступлений можно использовать устный или письменный анкетный опросы слушателей или экспертов.

Критерии оценки объявляются заранее, ими могут быть:

- ◆ умение выступать;
- ◆ занимательность выступления;
- ◆ общее впечатление от выступления;
- ◆ соответствие содержания выступления исходной информации;
- ◆ конкретность и четкость.

Преподаватель должен кратко прокомментировать и обобщить результаты оценки, выписать их на доске.

Практическое занятие “Деловые встречи (беседы)”

Цели:

◆ уяснить сущность и цели деловой встречи (беседы). Изучить основные этапы процесса подготовки и проведения деловой встречи (беседы);

◆ получить определенные навыки в подготовке и проведении деловых встреч (бесед), в подготовке коммерческих предложений.

Результативность управленческой деятельности в значительной мере определяется владением менеджерами искусством делового общения. Практика управления в нашей стране показывает, что в любом деле успех более чем на 50% зависит от умения налаживать личные контакты и толково вести деловые беседы (встречи).

Весь процесс проведения деловых бесед можно разделить на несколько этапов. Прежде всего, подготовка к деловой беседе. В ходе ее рекомендуется следующее:

- ◆ определить цели предстоящей встречи (беседы);
- ◆ тщательно, не жалея времени, подготовиться к встрече;
- ◆ работать по плану и методично, учитывая прошлый опыт;

◆ собрать через Интернет, деловую прессу и т. д. информацию о данной организации и ее деятельности. Выяснить, каковы состояние и тенденции развития данного сектора рынка, какие возможности на нем есть для нас? Чем мы можем быть полезны данной компании? Какие из предлагаемых нами товаров (услуг) могут ее заинтересовать?

◆ собрать информацию об использовании данной организацией товаров (услуг), аналогичных нашим, работает ли она с такими предприятиями;

◆ продумать, что может вынудить покупателя отказаться от сделки? Подготовиться для обсуждения возможных возражений собеседника в ходе встречи;

◆ подготовить дополнительные материалы, подтверждающие качество наших товаров (услуг):

- (примеры из нашей практики, выполнение предыдущего заказа (исключая конфиденциальную информацию);
- рекомендательные письма;
- брошюры, буклеты и т. д.;
- статьи из газет и журналов.

◆ осуществить подбор и систематизацию фактов, цифр и другой информации. Уже систематизированные данные перепроверить и распределить по месту и времени их сообщения, выделить наиболее существенные;

◆ составить рабочий план беседы. При этом выделить основные моменты, проверить действенность доказательств, формулировок, прочность взаимосвязи между отдельными положениями.

В день встречи следует:

- ◆ позвонить партнеру для подтверждения договоренности;
- ◆ просмотреть утреннюю деловую прессу и местные газеты, чтобы быть в курсе событий, которые могут иметь

значение для потенциального клиента, и новостей, относящихся к его рынку и самым крупным конкурентам;

- ◆ аккуратно, по-деловому одеться;
- ◆ прийти с запасом времени.

Проведение встречи (беседы).

Задачами первой фазы беседы являются:

- ◆ установление контакта с собеседником;
- ◆ создание приятной атмосферы для беседы;
- ◆ привлечение внимания;
- ◆ пробуждение интереса к беседе.

Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.

Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника занимать оборонительную позицию, создавая тем самым барьер. Пример: инициатор беседы: “Мне кажется, что для вашего учреждения вопросы управления имеют особое значение”. Собеседник: “Не совсем так”.

Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику. Напротив, следует дать человеку почувствовать, что его уважаем и ценим как специалиста.

Фаза передачи информации. Она состоит из следующих элементов: информирование собеседника, постановка вопросов, наблюдение за реакциями собеседника. Это требует от нас терпения, внимания, такта и сосредоточенности. Нельзя допускать и “давления” авторитетом.

При этом следует применить “Вы — подход”, т. е. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы. Мысленно поставить себя на его место, подумать: что его может интересовать, с чем он может согласиться, от чего отказаться.

Фаза аргументации (наиболее трудная). Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.

При этом рекомендуется:

- ◆ оперировать простыми, ясными понятиями;
- ◆ применять достоверные аргументы;
- ◆ иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- ◆ наиболее сильные аргументы оглашать в начале;
- ◆ всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
- ◆ избегать пустых фраз;
- ◆ как можно нагляднее, на конкретных примерах, излагать собеседнику свои доказательства, идеи;
- ◆ применять наглядные вспомогательные средства, что повышает внимание и активность собеседника, помогает лучше узнать и понять аргументы;
- ◆ учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому сначала следует выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику: “Что вы думаете об этом предложении?” Можно выразить свое одобрение: “Это отличная идея!”, “Вы совершенно правы!”;
- ◆ постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.

Следует выяснить, какие задачи ставит перед собой компания, и каковы связанные с ними потребности, которые вы могли бы удовлетворить. Если эти потребности неясны для самого представителя компании, попытаться определить их совместно.

При этом убедить собеседника, что предоставляемые вами услуги позволяют решить стоящие перед его компанией задачи. Для этого при описании предложения выделить те черты и достоинства, которые могут интересовать собеседника.

Причины, которые обычно толкают собеседников на замечания и возражения:

а) защитная реакция. Она возникает, когда собеседник не понял нашей аргументации или просто хочет возразить. Зачастую это бывает естественным сопротивлением всему новому, в том числе потоку информации, требующему изменения мнения;

б) “спортивная позиция” — собеседник в ходе беседы склонен к соперничеству и проверке наших способностей. Он хочет узнать, насколько мы опытни, с какими трудностями можем справиться;

в) наличие другого мнения или несогласие с чем-либо.

Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

Способы нейтрализации замечаний или возражений:

1. Ссылки на авторитеты как метод опровержения замечаний, на опыт и высказывания авторитетного для собеседника человека.

2. “Сжатие” нескольких замечаний, возражений. Воздействие существенно смягчается, если на них отвечать одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное, и избегать дискуссий.

3. Условное согласие, т. е. сначала признать правоту собеседника, а потом постепенно перетягивать его на свою сторону.

4. Метод “да, но...”. Он основан на том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить нам.

Причем нам не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Не нужно говорить, к примеру: “...Вы совершенно не правы!”. К позиции и мнению собеседника во всяком случае нужно относиться с уважением.

5. Признание правоты собеседника. Это нужно сделать, сказав: “Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем”.

6. Лаконичность ответа. Чем более сжато мы ответим на замечания, тем это будет убедительнее.

В конце концов, следует довести разговор до логического завершения, когда клиент готов попросить прислать ему официальное предложение.

При окончании беседы необходимо учитывать следующее.

Нельзя допустить, чтобы после окончания беседы у собеседника остались путанные представления. Присутствующим должна быть понятна каждая деталь нашего вывода.

Конец сообщения запоминается лучше всего. Поэтому следует отделить завершение беседы от предыдущего. Например: “Давайте подведем итоги”.

Не следует проявлять неуверенность при принятии решений. Нужно сохранять спокойствие и умение анализировать.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш вывод на случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Например: “Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя”.

После встречи рекомендуется следующее.

Выполнить анализ проведенной встречи и беседы, дать ей оценку.

Отправить благодарственное письмо с подтверждением своих обязательств, данных во время встречи.

При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (1-2 страницы) письмо — коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации.

Если требуется составить более подробное предложение, то оно будет состоять из следующих элементов:

- ◆ вводная часть. Общее описание ситуации и ссылка на предшествующую встречу;
- ◆ наша оценка потребностей клиента (она выявляется во время встречи);

- ◆ перечень предлагаемых товаров (услуг);
- ◆ критерии успеха, соображения относительно контроля качества товаров (услуг);
- ◆ предварительная смета проекта в форме списка мероприятий и материалов с указанием стоимости каждого пункта, включая все дополнительные расходы (НДС, распечатку материалов и т. п.);
- ◆ опыт нашей работы в данной области. В ряде случаев сюда целесообразно включить резюме членов коллектива, задействованного в проекте, а также краткое описание ранее выполненных аналогичных проектов, возможно, вложить рекомендательные письма.

Следует подготовить сразу несколько экземпляров предложения, если так будет удобнее для клиента. Этот документ должен быть профессионально составлен и ориентирован на данную организацию. Требуется, чтобы предложение было аккуратно оформлено, ясно написано и легко читалось. Для демонстрации профессионализма в отношении культуры делового общения материалы можно переплести или вложить в специальную папку. Можно включить в виде приложения брошюры компании или статьи, которые были написаны раньше.

Ситуация и задание

АО «Мотос» находится в ближнем Подмосковье и осуществляет производство мототехники. Важными комплектующими изделиями этой техники являются мотошины. Предприятие заинтересовано в закупке более дешевых отечественных шин, однако его не устраивает качество этих изделий, так как оно отрицательно влияет на конкурентоспособность мототехники на внутреннем и внешнем рынках.

ООО «Шина» расположено в г. Владимире. Оно осуществляет производство авто- и мотошин. 97% их реализуется российским потребителям, 3% идет на экспорт. В последнее время общество ощущает значительную конкуренцию со стороны зарубежных производителей. Весьма

заинтересовано в получении заказа на производство автошин от АО “Мотос”.

Руководство ООО “Шина” получило согласие на деловую встречу (беседу) с представителями АО “Мотос” по вопросу возможной закупки акционерным обществом шинопродукции. Встреча должна состояться через неделю.

Необходимо разделить студенческую группу на две подгруппы. Одна подгруппа должна играть роль команды представителей АО на переговорах с ООО, другая подгруппа — команды представителей общества “Шина”.

Кроме того, следует выделить двух студентов для наблюдения за действиями двух команд — студенческих подгрупп.

Обеим подгруппам (командам представителей АО и ООО) следует провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы.

Провести деловую встречу и переговоры в указанное время, используя приведенные рекомендации.

В случае успешных переговоров ООО должно получить от АО просьбу на подготовку официального детального коммерческого предложения.

Подгруппа студентов, исполняющая роль сотрудников ООО, должна подготовить также подробное коммерческое предложение с приложенными к нему необходимыми документами.

Преподавателю следует, используя наблюдения двух студентов-помощников, сделать выводы и заключение по подготовке и проведению двумя командами встречи-переговоров, по составлению коммерческого предложения.

Практическое занятие “Рабочие группы”

Цели:

◆ уяснить общее понятие рабочей группы. Изучить основные виды рабочих групп, их структуру, реализуемые функции и результаты деятельности;

◆ выполнить практическое задание по характеристике и определению видов рабочих групп.

Рабочая группа — это определенная совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой общей целью, организационно оформлены в ней.

В современных условиях существует несколько видов рабочих групп. В таблице 5.2 приведены основные виды рабочих групп, характеристика их структуры, функций и результатов деятельности.

Таблица 5.2 — Виды, структура и результаты деятельности рабочих групп

Виды рабочих групп	Структура и функции	Результаты деятельности
<i>Рабочая группа целевая</i>	<ul style="list-style-type: none">• имеет полномочия высшего звена руководства• разрабатывает и внедряет новые формы организации труда, новые технологии и проекты• увязывает вместе отдельные функции• групповое принятие решений• включает руководителей, представителей профсоюза и т. д.• принимает решения по оперативным вопросам	<ul style="list-style-type: none">• вовлекаются руководители высокого ранга• может подготавливать и осуществлять масштабные перемены
<i>Рабочая группа автономная</i>	<ul style="list-style-type: none">• обычно имеет статус центра прибыли• производит продукцию от начала до конца, иногда выполняет три задачи: обеспечение основной деятельности ресурсами, производство товара (услуги), обслуживание конкретного потребителя• участники осваивают все виды работ и могут периодически меняться рабочими местами (ротация)• выполняются все управленческие функции	<ul style="list-style-type: none">• может очень существенно повысить производительность труда• кардинально меняет организацию• дает синергический эффект и экономии на масштабах производства

Виды рабочих групп	Структура и функции	Результаты деятельности
	<ul style="list-style-type: none"> • группа имеет высокий уровень самостоятельности, работники в ней – также • до 15 работников 	<ul style="list-style-type: none"> • устраняется необходимость надзора за работой
<i>Рабочая группа для решения определенной задачи</i>	<ul style="list-style-type: none"> • до 12 добровольцев – сотрудников из разных подразделений компании • заседают 1-2 ч в неделю • обсуждают пути повышения качества, эффективности и т. п. • нет полномочий по реализации идей 	<ul style="list-style-type: none"> • может обеспечить снижение затрат и повышение качества продукции • не приводит к изменению эффективности работы или к активному вовлечению управляющих • энтузиазм быстро проходит
<i>Рабочая группа – бизнес-группа</i>	<ul style="list-style-type: none"> • небольшая, автономная предпринимательская ячейка • наделяется административными функциями • сфокусирована на определенный рынок • имеет статус центра прибыли • слабо структурирована • без должностной иерархии и формальных инструкций • максимальное делегирование прав и ответственности непосредственно делающим бизнес • в группе все ответственны за все, имеют столько прав, сколько необходимо • кадры высокой квалификации и широкого профиля, периодическая ротация • уменьшаются согласования решений 	<ul style="list-style-type: none"> • группа поворачивает фирму лицом к потребителю, приближает к нему и позволяет гибко реагировать на изменения спроса • инициатива работников в постановке и реализации целей • повышается мотивированность людей и эффективность их работы

Виды рабочих групп	Структура и функции	Результаты деятельности
	<ul style="list-style-type: none"> • руководство фирмы (при минимальном аппарате) имеет минимум управленческих функций, главным образом определение политики и общих правил, измерение результатов 	
<i>Рабочая группа традиционная</i>	<ul style="list-style-type: none"> • функциональные или производственные подразделения, выполняющие ограниченный круг функций • структура преимущественно иерархическая • функциональное подразделение объединяет руководителя и специалистов, реализующих общую функцию управления и имеющих близкие цели и интересы • производственное подразделение объединяет руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенных деталей и различающихся по видам выполняемых работ и квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение результатов деятельности группы достигается за счет использования систем стимулирования труда, по конечным результатам работы

Для создания работоспособной, инициативной рабочей группы целесообразно:

- 1) искать незаурядных работников;
- 2) привносить вдохновение;
- 3) увлекать людей собственным примером;
- 4) поручая, давать свободу действий;
- 5) выделять время и ресурсы на развитие персонала.

Задания

1. Охарактеризовать каждый из приведенных видов рабочих групп. Указать, для какого рода деятельности и в каких условиях целесообразно использовать рабочие группы каждого вида.

2. Указать, какие виды рабочих групп вы встречали на российских предприятиях, где именно и чем они характеризуются.

3. Указать, к каким из приведенных видов рабочих групп следует отнести описанные ниже и используемые известными компаниями низовые подразделения.

а) На заводах компании “Вольво” функционируют экспериментальные бригады “тележечной” сборки. Эти бригады, состоящие из высококвалифицированных и многопрофильных работников, получают индивидуальный заказ от конкретного лица на сборку автомобиля. Бригада сама определяет, какие ресурсы, откуда и в каком объеме должны быть получены. Далее бригада собирает автомобиль на “тележке” от начала до конца и продает его заказчику. Из полученной суммы бригада рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты, а оставшаяся сумма реинвестируется. Бригада является как бы “предприятием в предприятии”.

Главным преимуществом такого подхода является то, что удается максимально удовлетворить запросы потребителя, сблизив его с производителем. Данный опыт не носит еще массового характера из-за своей сложности и дороговизны. Требуются очень высокое качество работников, адекватная организационная культура, отработанность операций и связей. Кроме того, необходима соответствующая среда: заказчики и поставщики, инфраструктура, общая культура и уровень образования и жизни.

б) В компании ИБМ на уровне штаб-квартиры централизованы главным образом функции, связанные с общим развитием компании.

На следующем уровне компании, где децентрализуются производственные операции, в 1985 г. вместо имевшейся ранее “продуктизации” была проведена регионализация структуры корпорации. В результате этого в компании была осуществлена децентрализация производства на уровне “континентов” (рисунки 5.2).

ОБЩЕЕ РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ

“ОБЩЕМИРОВАЯ” КООРДИНАЦИЯ

ШТАБ-КВАРТИРА КОРПОРАЦИИ	
- Исследования	- Персонал
- Финансы	- Информация

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОПЕРАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИЯ ПО “КОНТИНЕНТАМ”

Соединенные Штаты	Европа, Ближний Восток, Африка	Азия, бассейн Тихого океана	Центральная и Латинская Америка
-------------------	--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------

МАРКЕТИНГ

ДЕТАЛИЗАЦИЯ ПО СТРАНАМ

Франция	Италия	Германия	Великобритания	Другие страны
---------	--------	----------	----------------	---------------

Рисунок 5.2 — Схема структуры компании ИБМ

Нижний уровень данной компании сгруппирован на основе “странового” маркетинга. Именно на этом уровне начинается прямой выход организации на потребителя, на рынок. Связь между данным и следующим вверх уровнями строится на основе матрицы, совмещающей продукт и территорию. Страновым филиалам ИБМ предоставила высокую степень автономии. Руководство каждого филиала возглавляется советом, почти полностью состоящим из граждан данной страны и включающим в лучшем случае одного обязательного директора — иностранца. В отношении исследований и производственных операций филиал подчиняется штаб-квартире. По всем остальным вопросам в рамках страны базирования филиал самостоятельно осуществляет управление, без какого-либо существенного внешнего вмешательства сверху¹.

¹ Здесь использовано два примера по конкретным компаниям, приведенных в работах О.С. Виханского и А.И. Наумова.

Практическое занятие “Использование социограммы и социоматрицы в исследовании коллектива”

Цель: получить навыки составления социограммы и социоматрицы и использования их в исследовании и управлении трудовым коллективом.

Для создания работоспособного организованного коллектива с нормальным морально-психологическим климатом следует проводить социологические, психологические и иные исследования.

Видное место среди методов исследования трудового коллектива занимает составление и анализ социоматрицы и социограммы.

Социоматрица представляет собой таблицу, содержащую данные опроса членов коллектива по какому-либо вопросу, касающемуся других членов данного коллектива. В таблице 5.3 представлена в качестве примера социоматрица для группы из пяти человек.

Таблица 5.3 — Социоматрица для группы из 5 человек

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирает					Сделанные выборы		Всего
		1	2	3	4	5	+	-	
1	А	×	-	-	+	-	1	3	4
2	В	+	×	-	+	-	2	2	4
3	С	-	+	×	0	0	1	1	2
4	Д	+	0	0	×	+	2	0	2
5	Е	-	+	-	+	×	2	2	4
Полученные выборы:	(+)	2	2	0	3	1			
	(-)	2	1	3	0	2			
Всего		4	3	3	3	3	8	8	16

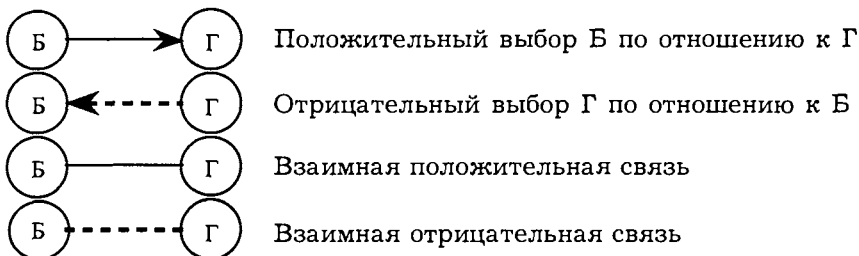
Использование социоматрицы позволяет:

- ♦ выбрать членами коллектива из нескольких кандидатур работника на какую-либо, как правило руководящую, должность;

- ◆ выбирать членами коллектива сотрудника для разработки и (или) реализации какого-либо проекта;
- ◆ выбирать членами коллектива сотрудника (сотрудников) для награждения;
- ◆ выявлять мнения членов коллектива о каких-либо качествах каждого члена коллектива, т. е. по существу давать ему оценку;
- ◆ устанавливать социометрический статус и эмоциональную экспансивность членов группы (коллектива).

Социограмма — это способ графического изображения данных социометрического исследования коллектива.

Для составления социограммы прежде всего устанавливают символику, например:



Далее с помощью определенных вопросов следует проводить социально-психологическое исследование.

Например, всем членам коллектива (анонимно) задать вопрос: “С кем вы хотели бы продолжать работу?”.

Ответы членов данного коллектива, используя введенную символику, следует оформить графически в виде социограммы (рисунок 5.3).

Использование социограммы позволяет:

- ◆ выявлять желания членов коллектива: с кем из членов коллектива они желают работать, заниматься какой-либо деятельностью или выполнять какой-либо проект;
- ◆ выявлять отношение, доверие членов коллектива по какому-либо вопросу к каждому члену данного коллектива;
- ◆ выявлять отношения между членами данного коллектива.

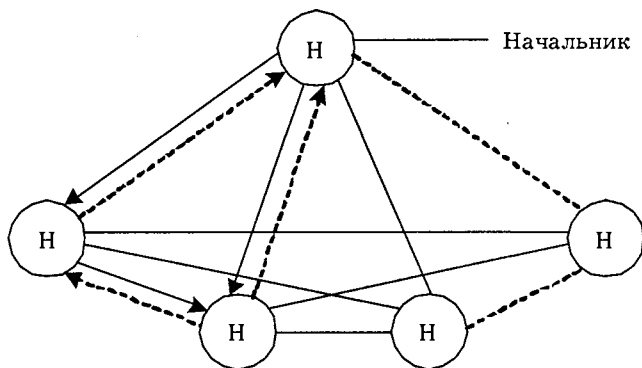


Рисунок 5.3 — Результаты ответа на вопрос “С кем вы хотели бы продолжать работу?”

Построение социоматриц и социограмм позволяет при увеличении количества вопросов и их комбинаций проводить комплексные, разносторонние исследования.

Построение и анализ социоматрицы и социограммы позволяют определять количественные характеристики межличностных отношений. Ими являются *социометрические индексы*, или *коэффициенты*. Их можно разделить на две группы. Первая — это персональные социометрические индексы. Они отражают индивидуальные социально-психологические свойства личности, проявляющиеся в отношении к членам коллектива. Вторая группа индексов включает в себя групповые индексы, они характеризуют группу в целом. Приведем некоторые из наиболее распространенных персональных и групповых индексов.

Прежде всего, три наиболее распространенных персональных социометрических индекса.

Так, социометрический статус. Он отражает отношение членов группы к каждому ее представителю:

$$C_i = \frac{\text{количество полученных } i \text{ - членом голосов (выборов)}}{N-1},$$

где N — численность группы.

Далее имеет смысл исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся составными частями общего социометрического статуса индивида:

$$C_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов } i - \text{члена группы}}{N-1}$$

$$C_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов } i - \text{члена группы}}{N-1}$$

Индекс эмоциональной экспансивности. Он характеризует то, как человек относится к окружающим его членам группы, насколько активен он в своих выборах:

$$E_i = \frac{\text{количество выборов, отданных } i - \text{членом группы}}{N-1}$$

Аналогичным образом вводятся индексы положительной и отрицательной экспансивности:

$$E_{i+} = \frac{\text{кол - во положительных выборов, отданных } i - \text{членом группы}}{N-1}$$

$$E_{i-} = \frac{\text{кол - во отрицательных выборов, отданных } i - \text{членом группы}}{N-1}$$

Данные социометрические показатели дополняют индекс объема взаимодействия, который представляет каждого члена группы одновременно и как субъекта выбора, и как объекта. Он исчисляется по формуле

$$A_i = \frac{\text{количество взаимодействий } i - \text{члена группы}}{N-1}$$

При исчислении индекса A_i следует подсчитать односторонние положительные и отрицательные выборы, или связи, и добавить к ним количество трех видов парных, или двусторонних, выборов: взаимоположительные и взаимоотрицательные выборы (симметричные отношения) и несимметричные выборы (когда один человек выбирает другого, но второй отказывает в этом первому).

Существуют также групповые социометрические индексы.

Например, индекс социометрической когерентности. Он характеризует меру связности группы по выделенному критерию, настоятельность взаимных контактов, но без учета их знака, их направленности. Он исчисляется по формуле

$$K = \frac{\text{количество отданных (или полученных) выборов}}{N(N-1)}$$

Из формулы понятно, что индекс социометрической когерентности является средней арифметической двух рассмотренных выше персональных индексов: социометрического статуса и эмоциональной экспансивности.

Далее индекс взаимности. Он измеряет сплоченность группы, проявляющуюся прежде всего в количестве взаимных положительных связей, и находится по формуле

$$G = \frac{\text{количество взаимных положительных связей}}{N(N-1)}$$

Кроме того, социометрический индекс референтности. Он задается выражением:

$$R = \frac{\text{количество взаимных положительных выборов}}{\text{количество положительных выборов}}$$

Ситуации и задания (при выполнении заданий используйте построение социоматриц)

1. Представьте, что ведется комплектование проектной группы по разработке проекта реформирования российской высшей школы из числа наиболее прогрессивно мыслящих преподавателей и студентов.

Определите, используя социоматрицу, студента (студентку) группы для участия в данном проекте.

2. Определите студента (студентку) группы, имеющего, на взгляд студентов группы, наибольшую прилежность и результативность в учебе.

3. Определите студента (студентку), имеющего, на взгляд студентов группы, наибольшую активность в общественной студенческой группы.

4. Определите таким же способом неформального лидера студенческой жизни.

5. Определите членов вашего трудового (учебного) коллектива, которые создают конфликтность в коллективе.

Прокомментируйте полученные результаты.

Ситуации и задания (при выполнении заданий используйте построение социограмм)

1. Поступило задание: группе студентов выполнить в сжатые сроки студенческий научно-исследовательский проект повышенной сложности. Вам поручено скомплектовать временную творческую группу (ВТК) по разработке данного проекта.

С кем из членов студенческой группы вы желаете и, очевидно, сможете успешно выполнить данный проект?

2. На обучающей вас кафедре открывается студенческое коммерческое предприятие. Для этого требуется команда надежных предпринимателей (студентов).

С кем из членов студенческой группы вы бы смогли успешно заниматься в этом предприятии предпринимательством?

3. В вашем университете (институте) состоится через месяц студенческая спартакиада. Каждая студенческая группа должна выставить небольшую, но неплохо подготовленную спортивную команду.

Кому из членов студенческой группы вы доверяете отстаивать спортивную честь группы на предстоящей спартакиаде?

Прокомментируйте полученные результаты.

Практическое занятие “Управление конфликтами”

Цели:

◆ уяснить сущность управленческих конфликтов. Изучить классификацию, положительные и отрицательные последствия конфликтов;

◆ изучить метод картографии управленческих конфликтов. Используя его, выполнить анализ конкретных конфликтных ситуаций.

Конфликт — это противоречие между двумя или более сторонниками, когда каждая сторона делает так, чтобы были приняты ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Успешное управление конфликтными ситуациями предполагает знание функций и причин конфликтов.

Конфликты выполняют следующие основные негативные функции:

◆ большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте;

◆ увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;

◆ представление о побежденных группах как о врагах;

◆ чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;

◆ после завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;

◆ сложное восстановление деловых контактов (“шлейф конфликта”).

Конфликты также могут выполнять некоторые позитивные функции:

◆ разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;

◆ получение новой информации об оппоненте;

◆ сплочение коллектива организации при борьбе с внешним врагом;

◆ стимулирование к изменению и развитию;

◆ снятие синдрома покорности у подчиненных;

◆ диагностика возможных оппонентов.

Основные причины конфликтов:

1. Распределение ресурсов между работниками или подразделениями.

2. Взаимозависимость заданий.

3. Различия в целях.
4. Различия в оценке ситуации и мнениях.
5. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
6. Неудовлетворительные коммуникации.

Важнейшим условием успешного управления конфликтом является анализ его причин и движущих сил, выявление путей разрешения ситуации. Для этого рекомендуется использовать *метод картографии*.

Сущность метода картографии состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Это расширяет возможности и создает условия для нахождения более широкого круга решений, применяемых после окончания процесса картографии.

Использование метода картографии предполагает составление карты конфликта, принципиальный вид которой приведен на рисунке 5.4. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

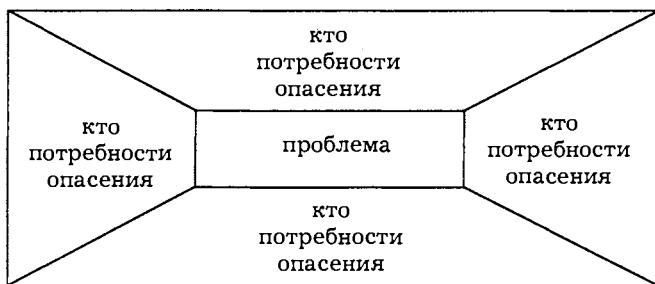


Рисунок 5.4 — Карта конфликта

Конфликтные ситуации и задания

1. Отдел маркетинга акционерного общества “Интекс” состоит из 8 человек, только женщин. Руководителем подразделения является А.Т. Попова — женщина среднего предпенсионного возраста, давно работающая в данной организации на руководящих должностях и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По характеру человек весьма властный.

В прошлом году в отдел поступила на работу новая сотрудница — К.И. Алексина — молодая, симпатичная женщина, которая оканчивает заочно Московский университет коммерции. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексина имеет заметные успехи в работе, в изучении рынка основной продукции АО — гидравлических приводов.

Начальник отдела некоторое время “по-матерински” опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для К.И. Алексиной причинам отношения резко ухудшились. А.Т. Попова стала постоянно придираться к К.И. Алексиной, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Алексиной встал вопрос: что делать, не перейти ли на работу в другое предприятие?

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта. Проведите эту работу в три этапа, а именно:

- ◆ первый этап — описание проблемы в общих чертах;
- ◆ второй этап — выявление главных участников конфликта, определение типа конфликта;
- ◆ третий этап — перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этими потребностями, всех основных

участников конфликтного взаимодействия, а также выяснение мотивов поведения, стоящих за позициями участников.

На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

После этого сравните составленную вами карту конфликта с приведенной ниже (рисунок 5.5), сделайте необходимые для себя выводы.

Попова потребности уважение подчиненных		опасения: потеря контроля быть подвергнутой критике за свое "кресло"	
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ			
Алексина потребности: самореализация интересная работа самостоятельность		Коллектив отдела опасения: быть втянутым в конфликт	
опасения: ущемление достоинства невозможность нормально работать		потребности: нормальные отношения	

Рисунок 5.5 — Карта конфликта в отделе маркетинга

2. Приведите пример наблюдавшейся вами ранее в трудовом (учебном) коллективе конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Используя ее, выявите основных участников, выполните анализ причин и основных движущих сил конфликтной ситуации. На основе этого определите оптимальный способ разрешения конфликта, который следовало бы применить в тех условиях.

Проблемные занятия по управлению

Цель: научить студентов мыслить, решать проблемы и получать знания по основам менеджмента и вопросам управления.

Для проблемного обучения характерно, что проблемы решаются путем как одной, так и нескольких инсценировок. Инсценировки могут также следовать одна за другой, одна-

ко в некоторых случаях содержание учебной проблемы обуславливает комбинацию инсценировок. Ход решения и выбор инсценировок определяет преподаватель — руководитель проблемного занятия.

Приводим несколько видов проблемных занятий и соответствующих им инсценировок.

Занятие 1. Способ конференции

При такой инсценировке группа делится на подгруппы в количестве не более 4 человек. Каждая подгруппа сидит за отдельным столом. Это способствует контакту между студентами, дает возможность посоветоваться, сформулировать вопросы и ответы. Каждая подгруппа выбирает старосту, который организует работу подгруппы.

Далее преподаватель сообщает студентам исходную информацию, после чего формулирует проблему и задает вопрос.

В качестве исходной информации считаем целесообразным использовать следующие данные:

1. По данным Государственной инспекции по торговле, качеству товаров и защите прав потребителей Минэкономразвития России, значительная часть реализуемых населением товаров имеет низкое качество или вообще непригодна для употребления, использования (таблица 5.4).

Студентам следует указать причины сложившегося положения, их последствия для населения России. Найти пути решения проблемы.

2. В августе 2004 г. в городах Среднего Урала группой сотрудников НИИ прикладной социологии и маркетинга проведено социологическое исследование. Сотрудники анонимно (в роли обычных покупателей) проверили культуру обслуживания в объектах торговли и общественного питания. Проверка показала, что в 75% точек культура обслуживания не отвечает современным требованиям. Только в 25% проверенных точек продавцы были настроены к клиентам доброжелательно. Около половины сотрудников магазинов и ресторанов относится к покупателям равнодушно, а 28% ру-

**Таблица 5.4 — Качество товаров, поступивших
на потребительский рынок¹**

Товары	Забраковано и снижено в сортности, от общего объема проинспектированных в 2005 г. товаров, %	
	отечественных	импортных
Мясо и птица	14	9
Рыбная продукция	4	44
Маргарин и майонез	8	25
Крупа	17	54
Масло растительное	9	4
Кондитерские изделия	7	14
Пиво	9	4
Швейные изделия	52	56
Чулочно-носочные изделия	31	52
Кожаная обувь	37	49
Трикотажные изделия	25	42
Парфюмерно-косметические изделия	30	19
Холодильники	10	13
Автомобили	26	30
Телевизоры	14	15
Мебель	41	41
Радиоаппаратура	14	30

гают и “воспитывают” клиентов. Нет сомнения, что в других регионах положение аналогичное.

По каждому из приведенных материалов студентам следует выявить причины такого положения, найти пути решения проблемы.

Для этого каждой подгруппе дается время на размышление, подготовку выступлений, решение проблемы. Продолжительность работы зависит от сложности проблемы и объема исходной информации.

¹ Россия в цифрах (официальное издание). Краткий статистический сборник. М.: Федеральная служба государственной статистики, 2006.

Это первый этап дискуссии — внутри подгруппы, когда субъекты пытаются прийти к единому мнению.

По истечении времени, данного на размышление, преподаватель предоставляет слово старостам всех подгрупп. Время выступления по регламенту — до 3 мин. Староста сообщает найденное его подгруппой решение проблемы. Остальные студенты могут задавать ему вопросы, на которые он обязан сразу ответить. Другие подгруппы могут возражать против такого решения, староста или другие члены подгруппы отстаивают свое мнение.

Таким же образом выступают и старосты других подгрупп.

Преподаватель записывает мнение подгрупп на доске.

Далее следует второй этап дискуссии. Вся группа анализирует решения подгрупп и формулирует самое оптимальное из них.

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

Итоги дискуссии подводит преподаватель.

В такой инсценировке участники максимально активны. Каждое предложение сразу же обсуждается, тут же даются ответы на вопросы, опровергаются или отстаиваются высказанные положения. Студенты учатся объективно анализировать факты, формулировать решения, отстаивать свое мнение, критически оценивать точку зрения других, делать выводы из своих и чужих ошибок, запоминать лучшие решения.

Занятие 2. Проблемное занятие “Способ выступления” и соответствующая инсценировка рассмотрены и использованы при проведении практического занятия “Выступление менеджера”.

Занятие 3. Способ воспроизведения

Инсценировка способом воспроизведения преследует закрепление или повторение пройденного материала.

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

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

1. Что было непонятно и требует уточнения.
2. Изложенные числовые данные.
3. Изложенные понятия.
4. Изложенные принципы.
5. Противоречия в изложенном учебном материале.
6. Противоречия между изложенным материалом и действительностью, мешающие внедрению теории в практику.
7. Доказательства формул и принципов.
8. Личные дополнения, которые могут обогатить изложенный учебный материал.
9. О чем желательно получить дополнительную информацию.

10. Принципиальный ход решения задач, использование формул.

11. Актуальность изложенного учебного материала и его использование на практике.

12. Очередность изложенных вопросов по их значимости и т. д.

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

Дискуссия начинается и протекает под руководством преподавателя. Кто-то из студентов (или подгруппа) воспроизводит материал по памяти. Другой студент (или подгруппа) должен обосновать, разъяснить, уточнить сказанное, при необ-

ходимости возразить, назвать мысли или факты по порядку их значимости, суметь внести свои предложения и т. д. Образ деятельности студентов при решении каждой микропроблемы намечается заранее; выступления строго обязательны.

Занятие 4. Способ “Атака мыслей”

В данной инсценировке прежде всего дается исходная информация, иллюстрирующая какое-нибудь состояние, проблему, и сообщается цель занятия.

В качестве исходной информации рекомендуется использовать одну из следующих практических ситуаций.

Ситуация 1. ООО “Грант”, в котором мы работаем менеджерами, имеет в областном центре 4 магазина, осуществляющих розничную продажу продовольственных товаров.

На прошлой неделе специалистами госторгинспекции в наших магазинах выявлено несколько фактов продажи продуктов с истекшими сроками реализации.

Данные факты стали достоянием областного и государственного телевидения и были вчера показаны по двум программам. Это в одночасье значительно подорвало имидж нашего предприятия и уже сегодня вызвало значительное снижение покупательских потоков.

Это требует скорейшего нахождения выхода из сложившегося положения.

Ситуация 2. ООО “Маяк”, в котором мы работаем менеджерами, находится в г. Каменске-Уральском Свердловской области и имеет там 4 магазина, осуществляющих круглосуточную продажу винно-водочных изделий.

На днях мэром города принято решение о запрете торговли в объектах розничной торговли винно-водочными изделиями свыше 1,5° с 20 часов вечера до 10 часов утра¹.

В результате этого значительно уменьшился товарооборот наших магазинов, что ставит ООО на грань банкротства.

¹ Ситуация эта действительно имела место в указанном городе в 2004 г.

Это требует скорейшего нахождения выхода из сложившейся ситуации.

Студенты образуют в этой инсценировке так называемый коллективный мозг.

Из числа студентов назначаются секретарь и эксперт.

Затем студентам разъясняется сущность инсценировки. Задача студентов — вносить оригинальные предложения для достижения поставленной цели. Внесенные предложения не подлежат обсуждению и критике. Преподаватель создает на занятии атмосферу непринужденности, поощряет студентов думать и дополнять чужие предложения. Секретарь записывает все предложения, в том числе кажущиеся неправильными и непригодными.

После занятия эксперт анализирует все положения и на следующем занятии студентам сообщаются результаты.

В инсценировке “Атака мыслей” нет дискуссии. Такая инсценировка заставляет студентов творчески и интенсивно мыслить, вносить побольше оригинальных предложений.

Инсценировка развивает в студентах творческий подход к проблеме, способность мыслить, навыки коллективной работы и ведения дискуссий.

Занятие 5. Способ “Огонь по руководителю”

Инсценировка развивает у студентов умение критически оценивать определенное положение или проблему и мыслить, а также выступать и публично отстаивать свою точку зрения на проблему и пути ее решения.

Преподаватель в ходе занятия имеет цель изменить мнение студентов по определенному вопросу.

Прежде всего, преподаватель сообщает исходную информацию и свое мнение, сознательно сформулированное наперекор мнению студентов. Мнение преподавателя является абсолютно правильным и обоснованным. В то же время оно должно очень деликатно и одновременно остро коснуться личности, обязанностей и т. д. студентов или их сложившегося представления по какому-либо вопросу, проблеме.

В качестве исходной информации преподаватель считает целесообразным использовать одно из следующих, весьма спорных, как показывает практика рыночных преобразований в России, утверждений:

1. Развитие рыночных отношений в России требует расширения практики планирования развития экономики в целом и отдельных ее отраслей.

2. Ориентация на топливно-энергетический и сырьевой комплексы эквивалентна консервации низкого уровня жизни большей части населения России¹.

Такое же или аналогичное утверждение должно вызывать несогласие, настроить студентов против преподавателя.

После этого студентам дается возможность высказаться.

Следует дискуссия, в ходе которой студенты выступают, высказывают свое мнение, задают вопросы, возражают.

Преподаватель должен парировать возражения и умело доказывать правильность своей точки зрения. Парируя все изложенные точки зрения, он создает предпосылки для того, чтобы склонить студентов на свою сторону.

Инсценировку можно считать удавшейся в случае, если преподаватель будет в состоянии парировать противоположные мнения студентов, а в конечном счете добьется изменения мнения студентов по рассматриваемому вопросу, проблеме.

Занятие 6. Способ расстановки элементов по их значимости

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

Исходной информацией такого занятия служит материал, состоящий из многих составных частей, изложенных в

¹ При использовании приведенных утверждений рекомендуется изучить следующую статью: Львов Д. Управление научно-техническим развитием // Проблемы теории и практики управления 2004. — № 3. — С. 63–67.

виде чисел, показателей, параметров, результатов исследований, вопросов и т. п.

Нами в качестве такого материала взят перечень основных, по мнению руководителей промышленных предприятий Российской Федерации, факторов, ограничивающих деятельность указанных предприятий¹, а именно:

высокая конкуренция со стороны отечественных предприятий;

изношенность и отсутствие необходимого оборудования.

высокий уровень налогообложения;

высокий процент коммерческого кредита;

недостаток финансовых средств;

недостаточный спрос на внутреннем рынке;

неплатежеспособность потребителей.

Естественно, что доля промышленных предприятий, указавших тот или иной фактор, существенно различается. Иными словами, каждый из перечисленных факторов указало разное количество промышленных предприятий, точнее их руководителей.

Каждый студент после осмысления изложенной информации должен самостоятельно расположить эти ограничивающие деятельность предприятий факторы по доле указавших их предприятий. Для этого студенту следует записать против каждого фактора порядковый номер, руководствуясь данным критерием (от 1, который указала наибольшая доля предприятий, до 8 — указала наименьшая доля предприятий).

Когда все студенты установят очередь, преподаватель предлагает 3–4 из них сообщить свои данные и записывает их на доске (для каждого отводится часть доски).

Затем слово вновь предоставляется студентам, и они убедительно отстаивают свое мнение. Теперь дискуссия прохо-

¹ По данным Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ.

дит способом конференции, и каждому участнику ее можно задавать вопросы и возражать.

В заключение преподаватель сообщает студентам правильное решение, оценивает действия студентов, подводит итоги занятия.

Справочно: факторы, ограничивающие развитие производства, по доле отметивших их в 4 квартале 2005 г. промышленных предприятий располагаются следующим образом:

- ◆ недостаток финансовых средств — 48% предприятий;
- ◆ изношенность и отсутствие необходимого оборудования — 32%;
- ◆ недостаточный спрос на внутреннем рынке — 32%;
- ◆ высокий уровень налогообложения — 30%;
- ◆ высокая конкуренция со стороны отечественных предприятий — 22%;
- ◆ высокий процент коммерческого кредита — 22%.
- ◆ неплатежеспособность потребителей — 20%;

Занятие 7. Способ сравнения оценок

Исходной информацией служат данные, характеризующие деятельность предприятия, региона или государства.

В качестве такой информации считаем целесообразным использовать прогноз Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ по основным показателям социально-экономического развития РФ. По данным Центра в 2006 г. по сравнению с 2005 г.:

- ◆ прирост реального валового внутреннего продукта составит 4–4,4%;
- ◆ объем промышленной продукции увеличится на 2,3%;
- ◆ объем продукции сельского хозяйства возрастет на 1–3%;
- ◆ оборот розничной торговли увеличится на 12,5–13%;
- ◆ прирост потребительских цен и тарифов на товары и услуги — 10–12%;
- ◆ превышение экспорта над импортом составило 123–125 млрд долл. США (экспорт увеличится на 12–14% и соста-

вил 275–280 млрд долл., импорт возрастет на 22–24% и составит 152–155 млрд долл.);

♦ реальные располагаемые денежные доходы населения увеличатся на 8,5–9,5%.

Каждый студент должен прежде всего осмыслить приведенные данные. Далее оценить важность, значимость самих показателей как таковых для развития России, назначив им определенные веса — от 5 (наименьшая значимость) до 10 (наибольшая значимость).

После этого оценить численное значение каждого из 6 показателей по 5 — балльной системе.

По каждому показателю вес и оценку перемножить. Данные произведения сложить. Полученное число студент сообщает секретарю.

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

а) на тех, оценка которых ниже средней суммы, — недооценивших положение;

б) на тех, оценка которых выше средней суммы, — переоценивших положение.

Далее секретарь передает лист с показателями преподавателю, который организует дискуссию между обеими группами. Дискуссия должна проходить напряженно, так как здесь выступают две группы с противоположными точками зрения.

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

Занятие 8. Групповой способ

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

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

На основании исходной информации подгруппы освещают вопросы и анализируют их с двух разных аспектов. Так, в основу могут лечь интересы и мнения:

- ◆ начальника и подчиненного;
- ◆ собственника и наемного работника;
- ◆ коллектива и личности;

Подходить к вопросам можно с точек зрения законности и действительного положения дел и т. д.

Дискуссия проходит следующим образом.

На вопрос преподавателя члены первой и второй подгрупп отвечают со своих позиций.

Продолжительность выступления — 1 мин, дискуссия продолжается до тех пор, пока высказывания не начнут повторяться. Следуют обобщения в подгруппах (в пределах их роли) и подведение итогов со стороны преподавателя.

Студенты выступают добровольно или по указанию преподавателя.

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

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

Управленческие ситуации “Деловая этика и психология”¹

Цель: теоретическое усвоение принципов деловой этики, психологии взаимоотношений в системе “руководитель — подчиненный”, особенностей поведения менеджеров в конфликтных ситуациях.

¹ Южаева В.С. Менеджмент: практикум. — М.: ИКЦ “Маркетинг”, МУПК, 2001.

Занятие проводится в форме деловой игры и рассчитано на двухчасовое занятие. В решении ситуаций участвуют две группы по 5 человек, эксперт или экспертная группа (до 3 человек).

Каждая из подгрупп последовательно обсуждает предлагаемые ситуации, коллективное мнение по каждой из них высказывают их лидеры.

Принятие решения команды далее обсуждается “аудиторией”. Желающие могут как высказывать свое собственное мнение, так и давать оценку принятому способу действий команд. Кто прав из команд, определяется голосованием.

Заключает обсуждение командой выхода из ситуации эксперт (представитель экспертной группы) с участием преподавателя.

План

1. Теоретическое введение.
2. Ознакомление с условиями и содержанием заданий.
3. Выполнение задач, предусмотренных заданием.
4. Обсуждение результатов, подведение общих итогов.

Теоретическое введение

Особое место в “портрете руководителя” занимает умение работать с людьми, способность принимать управленческие решения, основанные как на знаниях и опыте, так и на интуиции.

Не менее важна и профессиональная этика руководителя, которая предполагает соблюдение общепринятых норм поведения во взаимоотношениях с подчиненными и деловыми партнерами.

Деловая этика, являясь частью культуры менеджмента, определяется и уровнем общей культуры. Брак в работе, недобросовестность, стрессы, коррупция, конфликты и многое другое характеризует процветание бескультурья в сфере обслуживания, на производстве, в общении друг с другом, в управлении. Все это дорого обходится обществу в экономи-

ческом, нравственном отношениях, обращившись, в конечном счете, низким уровнем жизни населения.

Вместе с тем принятие тех или иных управленческих решений обуславливается как особенностями сложившейся ситуации, так и психологическими свойствами руководителя.

Отмеченные положения должны учитываться менеджерами разных уровней в своей практической деятельности.

Задание первое

Предлагается перечень сложившихся на предприятии ситуаций, требующих от руководителя принятия оперативных управленческих решений. Найдите управленческие решения по каждой ситуации.

Ситуация 1. Представьте, что вы заместитель руководителя предприятия. Последние решения руководителя были неверными, к тому же он отличается авторитарным стилем управления. Как сказать руководителю о его ошибках?

Ситуация 2. Вы директор завода. К вам пришел заместитель с жалобой на работника, не исполняющего его (заместителя) задания. Как вы поступите?

Ситуация 3. Вы считаете себя неплохим руководителем. Узнаете, что готовится акция против вас со стороны коллектива (например, невыборность на общем собрании). Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 4. Коллектив предприятия большой. Налицо конфликт лидеров. Как быть?

Задание второе

Выберите вариант решения в каждой ситуации — правильный, на ваш взгляд, и аргументируйте свой выбор.

Ситуация 5. Вас назначили руководителем подразделения, где вы работали молодым сотрудником. Некоторые помнят те времена и обращаются к вам на “ты” и по имени. Что вы сделаете:

- а) с глаза на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к вам на “вы” и по имени отчеству,
- б) выскажете эту просьбу на первом же совещании,
- в) сохраните эту привилегию для ветеранов, решительно пресекая такую фамильярность для остальных.

Ситуация 6. Решение срочной задачи, поставленной управлением фирмы, потребует резкого повышения интенсивности работы всех и грозит срывом графиков отпусков. Что вы сделаете в этой ситуации:

- а) жестко напомните подчиненным, что производственная дисциплина должна соблюдаться,
- б) соберете совещание и попытаетесь договориться с сотрудниками, как организовать работу и помочь друг другу, чтобы сроков не сорвать и в отпусках уйти с минимальным опозданием,
- в) пообещаете подчиненным “выбить” крупную премию, если сделаете дело.

Ситуация 7. Вы сидите в кабинете второй день. Раздается звонок телефона и незнакомый голос просит позвать вашего предшественника по должности. Что вы сделаете:

- а) ответите, что он больше здесь не работает, и повесите трубку,
- б) назовете телефон, по которому следует ему звонить, и повесите трубку,
- в) поинтересуетесь, кто звонит и по какому делу и спросите: не можете ли вы помочь звонящему?

Ситуация 8. Вы повесили на двери кабинета табличку “прием с 12 часов”. Но на следующий день уже в 10 часов к вам входит подчиненный со словами, что у него срочное дело. Как вы поступите?

- а) отложите свою работу в сторону и выслушаете его,
- б) напомните о табличке на дверях и отложите разговор до 12 часов,
- в) предложите кратко охарактеризовать суть дела и примете решение потом.

Управленческие ситуации “Групповая динамика”¹

Ситуация 1. “Управленческая команда в компании”

Цель: приобретение навыков коллективной работы.

Время на выполнение — 2 ч.

Часть 1

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от “края пропасти”.

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00. Владимир — 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний “Большой шестерки”. Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру. Елена — 45-летняя сестра Бориса — руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

¹ *Виханский О.С., Наумов А.И.* Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарика, 2002. — С. 164-168, 178-182.

Борис: Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы еще хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж, и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и pošлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис: Елена, ты чем-то недовольна? Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отрабатывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

Елена (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес — это принятие трудных решений. За это нам и платят.

(Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все — на Бориса.)

Задание

Ответьте на следующие вопросы:

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался сделать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.

2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?

3. Как вы поступили бы на их месте?

Часть 2

Консультант (спокойно): Я думаю, что Елена говорит, интересные вещи. Вы хотите “сделать” большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Владимир (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями. (Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил). Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Владимир (уже не грубо и очевидно с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Николай: У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения...

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня.

Консультант: А почему бы ни подключить к этому людей Елены?

Елена: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Елена: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен — это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно. (Все опять замолчали.)

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Задание

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы теперь думаете об окончательном решении? Оно лучше? Могли бы вы назвать первое решение “ограниченным”?

2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта? Обоснуйте ответ.

3. Можно ли сказать, что в части 1 управленческая команда не занималась решением проблемы? Почему?

4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившемся в компании? Нужно ли здесь что-либо менять?

5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

Ситуация 2. Ролевые функции в малой группе

Цель: приобретение умений по определению своей роли в малых группах

Время на выполнение — 2 ч.

Содержание работы студентов:

1. Студенты индивидуально в течение 10–15 мин заполняют предлагаемую анкету (таблица 5.5) и подсчитывают баллы по каждой группе ролей путем суммирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно находят соответствующее слово для сегмента с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, а остальные распределяются соответственно.

Таблица 5.5 — Ваша роль в малой группе

№ п/п	Поведение	Никогда	Редко		Часто	Всегда
Ориентированное на решение задачи						
1	Проявляю инициативу в деле	1	2	3	4	5
2	Ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
3	Разъясняю проблемы	1	2	3	4	5
4	Делаю оценку	1	2	3	4	5
5	Обобщаю идеи	1	2	3	4	5
6	Поддерживаю работу в группе	1	2	3	4	5
7	Контролирую работу в группе	1	2	3	4	5
8	Прошу дать больше информации	1	2	3	4	5

№ п/п	Поведение	Никогда	Редко		Часто	Всегда
Ориентированное на установление отношений						
9	Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
10	Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5
11	Умиряю членов группы	1	2	3	4	5
12	Помогаю найти компромисс	1	2	3	4	5
13	Призываю других к участию	1	2	3	4	5
Ориентированное на свои интересы						
14	Проявляю жесткость	1	2	3	4	5
15	Ищу признания	1	2	3	4	5
16	Избегаю участия	1	2	3	4	5
17	Доминирую в группе	1	2	3	4	5
18	Придираюсь к мелочам	1	2	3	4	5

Примечание. В пустом квадрате надо написать слово, дополняющее указанный ряд ситуаций.

2. В малых учебных группах в течение 15–20 мин студенты обсуждают полученные индивидуальные результаты, пытаясь найти им объяснения.

3. Представители малых учебных групп в классе в течение 15–20 мин докладывают результаты обсуждений в группах. Далее проходит общее обсуждение.

Ситуация 3. Центр власти в “Австрахе”

Цель: выявление основ и источников власти руководителя.

Время на выполнение — 2 ч.

“Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию “Австрах” еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание новой организационной культуры, основанной на консенсусном при-

нятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полюсов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил “пустить дело на самотек”. В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до перестройки, когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за 4 года продвинулся по службе до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал “толкачом”, продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы “Автострах” Сергей занимался “затыканием дыр на тонущем корабле”, не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через “данную ему богом власть” и методом “кнута и пряника”. Он принимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался “сколотить” на фирме свою команду.

Сергей считал свой “путаный” стиль работы смесью “управления по целям” и “принятие решений через консенсус”. Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть “делится” с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, получен-

ные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией “Ллойд” для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем над самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал им советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы “защищали” свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны “продать” свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный

план, Сергей немедленно давал ему (ей) понять, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне, и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов. Ему было все равно, если “блеск на ботинках наводится кирпичом”.

Используемый Сергеем стиль управления превращал подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою “команду”. Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего это весь процесс казался путанным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят “свет в туннеле”.

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его “команда” проникнется таким же состоянием, а не решать проблему “росчерком пера”, выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы”.

Задание:

Ответьте на вопросы к конкретной ситуации:

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведению членов “команды” Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.

2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение своим утверждениям.

3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.

4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично “защищая” свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.

6. Какие элементы лидерства содержат “путаный” управленческий стиль Сергея?

7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т. п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

Ситуация 4. Должности и виды власти

Цель: выявить основы власти по различным должностям

Задание 1 (выполняется индивидуально — 10 мин)

Проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте “1” перед той должностью, которая, по вашему мнению, является самой “властной” в указанной организации и “15” — перед должностью, которая наименее “властная” в данной организации. Не забудьте поставить от “2” до “14” во всех остальных случаях.

- ◆ медсестра в больнице;
- ◆ ректор в крупном университете;
- ◆ генеральный директор в небольшой фирме;
- ◆ техник по медприборам в кардиологическом центре;
- ◆ специалист отдела кадров в металлургической компании;
- ◆ профессор в университете;
- ◆ оператор ПЭВМ в известной фирме;

- ◆ бухгалтер в поликлинике;
- ◆ региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме;
- ◆ исследователь в компании высоких технологий;
- ◆ милиционер (полицейский) на посту;
- ◆ морской прапорщик на авианосце;
- ◆ надомный ремесленник;
- ◆ секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании;
- ◆ депутат Совета Федерации.

Задание 2 (выполняется 15–20 мин).

Решить, которая из перечисленных выше должностей с вашей точки зрения должна иметь наиболее “сильные”: право на власть, власть вознаграждения, власть принуждения. Напишите до 50 слов объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

Задание 3 (выполняется 10–15 мин). Отберите наименее “властные” должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Задание 4 (выполняется 15–20 мин). Индивидуальные результаты обсуждаются в малых группах.

Задание 5 (выполняется 15 мин). Под руководством преподавателя проводится общее обсуждение в классе.

Управленческие задания

1. Укажите, как следует обращаться с подчиненным, который весьма обидчив и от одного замечания становится раздражительным.

РЕШЕНИЕ

Вероятно, вы захотите использовать благоприятный момент и мягко подготовить такого работника к плохим новостям. Лучше сделать обратное: перейти сразу к делу. Напри-

мер: “Должен вам сказать, что я очень огорчен небрежностью и неполнотой подготовленного вами документа. Мне кажется, это не то, о чем мы договаривались”.

Этот человек, вероятно, начнет много говорить, злиться, смущаться и, наверняка, представит объяснения и доказательства, что в этом нет его вины. Работник может даже намекнуть, что вообще никаких проблем нет, а ваши обвинения необоснованны.

Вы должны сохранять твердость до конца потока слов и эмоций. Поставьте его перед фактом, что проблема действительно существует; в таком виде документация не годится. Скажите, как можно исправить ситуацию.

Возможно, вы получите еще дополнительную порцию эмоций и логических обоснований. Выслушайте. Не соглашайтесь, пока не обнаружите, что его объяснения достойны вашего внимания. Продолжайте возвращаться к вопросу: “Как вы собираетесь это исправить?”. Не позволяйте себя уговорить. И не прекращайте беседу, пока не услышите тот ответ, который вам нужен.

2. После выговора вы сказали работнику несколько теплых слов. В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что делать?

РЕШЕНИЕ

Действительно, при смешивании отрицательных и положительных отзывов положительные моменты могут значительно ослабить отрицательные, и последние не будут восприняты всерьез или не запомнятся. Но нередко руководители пытаются смягчить болезненность критики (как для себя, так и для критикуемых работников), говоря что-нибудь приятное о людях, заслуживающих критического замечания. Здесь следует учитывать стремление большинства работников к положительным результатам своего труда. Можно с уверенностью сказать, что они воспримут критику, если она

откровенна и полезна. Нельзя ограничиваться лишь критикой неправильных поступков, следует объяснять, как их можно исправить. Подчиненные должны знать о том, что не могут рассчитывать на доброе отношение руководителя после того, как они допустили тот или иной проступок. Отношение руководителя к такому подчиненному после разбора должно быть равным, показывающим, что руководитель лишь отреагировал на конкретный проступок и не изменил своего отношения к работнику.

3. Всегда, когда вы ведете серьезный разговор с одним из подчиненных, критикуете его работу и спрашиваете, почему он так поступает, он отделяется молчанием. Как изменить ситуацию?

РЕШЕНИЕ

Очевидно, работнику кажется, что он нашел хороший способ выражать свое недовольство. Попробуйте меньше разговаривать с ним, скажите то, что хотели, и попросите дать ответ. После этого храните молчание. Посмотрите на него. Возможно, он начнет испытывать то же напряжение, что и вы при его молчании. Не прерывайте его, иначе вы дадите ему возможность выхода из сложившейся ситуации. В конце концов, он поймет, что не может уйти, не сказав вам что-нибудь в ответ.

4. Когда вы критикуете свою служащую, она реагирует очень эмоционально и плаксиво. Вам приходится свертывать беседу. Как довести до нее свои соображения?

РЕШЕНИЕ

Данный работнице слезы оказывают хорошую службу, хотя возможно, что желание удержать вас от того, что вы хотите ей сказать, является неосознанным. Она будет продолжать делать так всегда, когда вы будете критиковать ее, так как ей удалось таким образом избежать неприятного разговора.

Выход состоит в том, чтобы не прерывать своих критических высказываний. Когда она начнет плакать, дайте ей время успокоиться, затем продолжайте. Не останавливайтесь, пока не скажете всего, что считаете необходимым, особенно пока не получите от нее заверения о готовности исправить дело.

5. У вас в кабинете во время беседы сотрудник “вышел из себя”. Как поступить?

РЕШЕНИЕ

Прежде всего, нужно закрыть дверь. Не нужно, чтобы остальные видели этот спектакль.

Если эта тирада не имеет четкой направленности, можете воспринимать ее как свидетельство существования более крупной проблемы. Работник испытал перегрузку, и от вас потребуются терпение, чтобы выдержать до конца весь взрыв его негодования, если вы хотите выяснить возможную подоплеку всего этого. Импульс к такому событию может быть совершенно случайным и незначительным.

Сначала дайте подчиненному возможность выговориться. Отнеситесь благосклонно к человеческим чувствам. Пусть он выскажет все, что наболело и вызывает раздражение. Затем заручитесь его поддержкой в выяснении причин беспокойства. Если причина уважительная, вы можете изменить ситуацию. Если она не находится под вашим контролем, то подчиненный, по крайней мере, убедится в этом.

Однако тяжело соблюдать спокойствие, когда вы выступаете в качестве мишени. Утешением, а также успокоительным фактором здесь может стать для вас то соображение, что в действительности не вы являетесь причиной данного взрыва негодования. Вы должны вместе с подчиненным выяснить, в чем состоит проблема и по возможности найти способы ее решения.

6. Заместитель ваш, по вашему мнению, слишком демократичен. Он предоставляет сотрудникам слишком большую

свободу, у него из-за этого могут быть неприятности. Вам же потом придется приводить его дела в порядок. Ваши действия?

РЕШЕНИЕ

Если раньше он не создавал никаких проблем, то вам предстоит бороться не с его неудачами, а с собственной боязнью того, что может произойти. Почему бы ни разделить с ним свое беспокойство? Дайте ему понять, что хотя вам и не очень нравится его стиль руководства, вы все же признаете тот факт, что он хорошо работает. Однако если его стиль руководства явится причиной неприятностей, то он будет нести за это ответственность. И если в его работе проблемы возникают, то прежде чем привлекать его к ответственности, следует убедиться, что это происходит главным образом из-за его манеры общения.

7. Заместитель ваш прекрасно знает работу. Но он бесчувственный человек и обижает людей, с которыми работает. Вы пытались с ним это обсудить, но он не понимает. Ваши действия?

РЕШЕНИЕ

Нечувствительным людям зачастую трудно понять, что вы имеете в виду, когда говорите о необходимости быть чуткими, и почему это должно их беспокоить.

Реакция на его действия должна основываться на ситуациях, в которых он был замешан, проявил свою бесчувственность и не достиг нужных результатов. Нужно ему продемонстрировать пример, когда результаты были лучше. Вероятно, он будет спорить, но если вы сможете показать, как и почему он работал неэффективно, то он начнет к вам прислушиваться. Но не следует давать ему за один раз слишком много примеров для размышления.

Чем теснее будут связаны примеры того, как были достигнуты менее чем скромные результаты с оценкой продуктивности его работы, тем более сильное воздействие вы сможете на него оказать.

Все это требует времени, но необходимо обязательно изменить его поведение, обращение с людьми, результаты чего будут вами в дальнейшем вознаграждены.

8. Одна из сотрудниц часто приходит к вам жаловаться по мелочам. Что делать?

РЕШЕНИЕ

В случае если подчиненная жалуется не по одному, а по разным поводам, то, вероятно, существо этих жалоб не так важно, как необходимость привлечь ваше внимание. Если женщина хорошо работает, даете ли вы ей хорошую оценку? Если вы ее похвалите, поощрите за работу, то, возможно, поток жалоб ослабнет.

В случае если жалобы от нее не уменьшились, а все они оказались несерьезными или не имеющими достаточных оснований, то сделайте так, чтобы ей было затруднительно отнимать у вас время. Объясните ей, что вы заняты важным делом и не можете прерваться. Предложите зайти позже, когда у вас, возможно, будет немного времени. Таким образом, полностью не покончите с ее жалобами (да и отдельные их них, возможно, имеют некоторое основание), но можете прекратить поощрять ее попытки завладения вниманием.

9. Вам свойственно соглашаться с людьми, брать на себя обязательства, часто даже не связанные с выполнением ваших непосредственных обязанностей. Как правило, вы делаете это, чтобы избежать конфликтов. Однако просьб становится все больше, потому что некоторые просто эксплуатируют вашу слабость. Как быть, ведь у вас практически не остается времени на работу?

РЕШЕНИЕ

Готовность помочь — хорошее качество и слагаемое авторитета руководителя. Поэтому не часто следует отказывать в просьбах, в том числе личного характера. Однако не обязательно за все браться самому. В некоторых случаях

можно просто дать совет человеку, как поступить и куда обратиться. В сложных случаях лучше договориться о сроке для изучения вопроса и уж потом дать ответ.

Если это в пределах вашей компетенции, то решать вопрос надо немедленно, так как оперативное решение оставляет меньше “хвостов”.

10. У меня много времени уходит на контроль за работой подчиненных. Нужно ли это делать или это пустая трата времени?

РЕШЕНИЕ

Вы относитесь к среднему уровню управляющих, должны обеспечить, чтобы подчиненные в установленное время приходили к вам с тем, чтобы обсудить порядок выполнения заданий, неясные вопросы, отчеты о работе, ответить на ваши вопросы. Кроме того, вы должны проводить обходы рабочих мест подчиненных — это проявление руководством фирмы отеческой заботы о них. Таким образом вы и ваши сотрудники будут знать, как обстоят дела.

Отделы должны работать эффективно, их деятельность должна быть направлена на реализацию целей компании. Ваша задача заключается в том, чтобы координировать их работу.

11. Мной поручена помощнице важная работа, которая должна быть выполнена правильно и в установленный срок. Как контролировать ход ее выполнения?

РЕШЕНИЕ

Следует предоставить помощнице право самой определять методы выполнения работы. Хотя, возможно, вам придется исправлять допущенные ошибки и разобраться в ее подходе к проблеме. Вы не должны ожидать, что она будет выполнять работу точно так, как вы это себе представляете.

Следует до начала работы объяснить ей, что вы от нее ждете, имея в виду результаты работы, сроки ее сдачи, пол-

номочия, которые требуются для выполнения этой работы, финансовые средства, которые необходимы и др. Кроме того, попросите ее поставить вас в известность в случае возникновения трудностей, которые могут поставить под угрозу срок и качество выполнения работы.

12. Мы весьма либеральны в отношении режима работы сотрудников, верим, что они трудятся полный рабочий день. Но как быть с теми, кто приходит на службу поздно, а уходит рано?

РЕШЕНИЕ

Плохой учет продолжительности рабочего дня является серьезным недостатком. Зачастую отсутствие стимулов к труду вызывает такое положение, когда работник не спешит начать, но торопится закончить рабочий день. Возможно, Петров еле тащится на работу, так как ему не нравится начальник, ему непонятна новая система управления, которая была введена, он ведет “войну” с коллегой за соседним столом или, скажем, ему надоела работа, которая возложена на его отдел. Если он постоянно уходит домой раньше, значит у него либо мала нагрузка, либо возложенную на него работу он выполняет наспех с тем, чтобы поскорее вернуться к проблемам (вне работы), которые его очень волнуют.

Поговорите с Петровым. Это единственный способ решения такой проблемы, который удовлетворил бы обе стороны. Пригласите работника и поинтересуйтесь, каким образом он добирается до работы, много ли времени затрачивает на дорогу, давно ли живет в своем доме и др. Заметьте, что вам сообщили, что его рабочее время не совпадает с принятыми часами работы, и предложите ему часть своей нагрузки передать другому сотруднику, если он не может приходить на работу вовремя.

Если его опоздания вызваны перебоями в работе транспорта, он будет признателен вам за внимание. Если нет, он испугается.

Спросите его, не хочет ли он перейти в другой отдел? Может быть, причина в его сослуживцах? Кризис в семейной жизни? Проблемы дома? Объясните ему, что при всем вашем понимании его проблем, опаздывающим на работу рано или поздно будет сделано официальное предупреждение.

Менеджер не должен забывать, что поддержание порядка и дисциплины — его обязанность, и к непунктуальным сотрудникам следует применять соответствующие меры. Придайте огласке меры, которые применяются к тем, кто транжирит рабочее время.

13. Меня, не достигшего 30 лет, назначили старшим управляющим. Я удовлетворен этим, но иногда чувствую, что людям, которые старше меня, не нравится получать от меня указания. Возможно ли приобрести авторитет, не прибегая к авторитарным методам?

РЕШЕНИЕ

Безусловно. Для многих людей одного вашего титула достаточно, чтобы с удовольствием с вами сотрудничать. Если сотрудники понимают что-либо в организации бизнеса, то спокойно будут относиться к иерархической структуре компании. Вы должны понять, что следует сделать, чтобы завоевать авторитет в коллективе. Тогда вам не придется повышать голос.

Но иногда, раздавая задания, нужно вести себя дипломатично. Можно перепоручить это своим ближайшим подчиненным. Возможно, вы очаруете коллектив, создав образ заботливого начальника-отца, а авторитарные обязанности передадите, например, своему заместителю.

14. Совещания у нас обычно заканчиваются общим обсуждением проблем и тянутся очень долго. Что нужно сделать?

РЕШЕНИЕ

Назначьте совещание на конец рабочего дня, скажем на 16.30. Через час сотрудники начнут думать об электричках, доме и уже не будут тянуть время.

Если это невозможно, если не установлено время окончания совещания, а на председательствующего нельзя надеяться, что он пресечет пустые разглагольствования, нужно говорить прямо.

Если у вас есть право вето, используйте его для четкого подведения итогов. Например: “Насколько я понимаю, есть три возможных линии поведения...”. Говоря о них, загибайте пальцы — цифры всегда создают атмосферу точности и конкретности — если нужно сделать выбор, решите там же и тогда же и просите не высказываться, а голосовать. Это единственная возможность подтолкнуть собрание к определенному концу. Иногда это срабатывает, а иногда вам могут ответить: “Все не так просто”.

15. Можно ли определить возникновение в команде менеджеров разногласия? И каким образом я, старший менеджер, могу урегулировать их отношения?

РЕШЕНИЕ

Споры — здоровая форма выражения собственных точек зрения. Конфликт усиливает мотивацию, формирует имидж личности и стимулирует изобретательность работников.

Споры часто приводят к нахождению более удачных решений, поэтому следует проводить их публично. Проблемы возникают тогда, когда споры переходят на личности.

Такого вида разногласия можно определить несколькими способами:

- ◆ единая команда распадается на отдельные группировки;
- ◆ один из сотрудников наотрез отказывается участвовать в общей работе;
- ◆ стремление одного из членов команды критиковать личность, а не проблему, и неоправданно враждебно относиться к полезным идеям;
- ◆ худшие проявления — это отказ от должности. Неразрешенный конфликт может заставить работников забросить свои обязанности или потребовать помощи других в выполне-

нии их собственной работы. В этом случае, если вы не вмешаетесь, команда распадется.

Есть несколько подходов к разрешению такой ситуации.

Первый состоит в достижении компромисса таким образом, чтобы обе стороны были удовлетворены, но ни одна не чувствовала себя “победителем”. Для этого требуется умелое ведение переговоров и дипломатия старшего менеджера, хотя это не снимет напряженности, вызванной самой проблемой.

Второй подход состоит в том, чтобы выслушать доводы обеих сторон, выбрать один из них и дать указание тому руководителю, чьи доводы более убедительны, проследить за выполнением принятого решения. Это позитивный подход, который позволит команде снова сплотиться и работать вместе. Но это нелегко, так как проигравшие должны “смирить свою гордость”.

При третьем подходе предполагается успокоить всех, отказываясь признать существование конфликта, делая вид, что вопрос этот не столь важен, как представляется враждующим сторонам. Эта уловка, возможно, не сработает с точки зрения долгосрочной перспективы, но позволит выиграть нужное время.

При четвертом подходе вспоминаем следующее: чтобы найти путь к сердцу своего противника, нужна территориальная близость и взаимопонимание — однако не все конфликты удастся решить, поместив враждующие стороны в одну комнату. Это не решает самой проблемы, лежащей в основе конфликта.

Иногда решение проблемы заключено в организации самой работы. Попробуйте перестроить структуру, провести перестановку сотрудников, изменив режим работы, или придумайте новое название должностей.

Управленческие задачи менеджера

Задача 1. В обязанности управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих из высших инстанций. Он должен решить, как именно добиться

успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели.

Как действовать управляющему в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Следует запросить необходимые указания у начальства.

Б. Следует проанализировать обстановку, определить, что сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания "сверху".

Комментарий. Определение основных направлений деятельности организации и ее целей — обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, большими масштабами работы и рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить оптимальные направления и цели деятельности для каждого участка работы.

Задача 2. Ваш подчиненный заявил, что не испытывает удовлетворения от работы и просит поручить ему более интересное дело. Какова ваша реакция?

А. Очевидно, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

Б. Скажу ему, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. От вы-

полняемой им работы можно получать удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

В. Выясню, какая работа дала бы ему удовлетворение, и, если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.

Комментарий. Удовлетворенность работой — это ощущение того, что вы полностью раскрываете в ней свои способности, и ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: многое зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте не будет долго сохраняться.

Тесты¹

Тест 1. Умение вести деловое обсуждение

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактическое, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

- 1 — нет, так не бывает;
- 2 — нет, как правило, так не бывает;
- 3 — неопределенная оценка;

¹ Тесты 1–3 выполнены по: Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент. В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.

- 4 — да, как правило, так бывает;
- 5 — да, так бывает всегда.

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

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном удается мне привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

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

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

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

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативу к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

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

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Ключ к тесту

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А.

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через В.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание “тянуть в одну сторону”.

Если же сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

Тест 2. Определение стратегии дискуссионного поведения

Тест преследует две цели: заставить глубже оценить свои типичные действия, когда вы втянуты в спор, и осознать поведение участников дискуссионной группы, когда они увлечены спором.

В таблицу 5.6 внесите свои балльные оценки — справа от номера, соответствующего номеру оцениваемого утверждения. Каждое из утверждений описывает одно действие, предпринимаемое во время спора. Оценивая свое поведение, ставьте балл 5 — если такое поведение постоянно для вас; 4 — такое поведение часто для вас; 3 — изредка прибегаете к подобному поведению; 2 — очень редко; 1 — никогда так себя не ведете.

1. Если я не согласен с другими участниками дискуссии, то настаиваю, чтобы они изменили свое мнение и приняли мою точку зрения.

Таблица 5.6 — Оценка поведения менеджера в дискуссии

I	II	III	IV	V	VI
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>

2. Если кто-либо не согласен с моими идеями и мнениями, то я чувствую себя обиженным и отвергнутым.

3. Часто делаю вывод, что люди, не согласные со мной, профессионально некомпетентны и вообще невежественны.

4. Если другие не согласны со мной, то я стараюсь рассмотреть спорный вопрос со всех точек зрения.

5. Стараюсь избегать людей, которые спорят со мной.

6. Несогласие со мной рассматриваю как интересную возможность поучиться и улучшить качество моих идей и способов рассуждения.

7. Спор с другими придает мне уверенность в том, что я прав, моя настойчивость возрастает и помогает мне отстаивать свою точку зрения.

8. Если другие не согласны с моими идеями, я чувствую враждебность и раздражение.

9. Когда я не согласен с другими, я стараюсь показать уважение к ним как личностям, несмотря на критику их идей.

10. Стараюсь переформулировать мысли других, когда они выдвигают идеи и мнения, отличающиеся от моих.

11. Если я чувствую, что другие будут не согласны со мной, то я держу свои мнения и идеи при себе.

12. Когда другие не согласны со мной, я поощряю их выражать свои идеи и мнения полностью и стараюсь четче выявить различия в наших позициях и точках зрения.

13. Рассматриваю свое несогласие с другими как возможность посмотреть, кто “выиграет” и кто “проиграет”.

14. Часто оскорбляю тех, кто критикует мои идеи и мнения.

15. Если наши мнения расходятся, я осторожно заявляю: “Я признаю ваше мнение, мне интересны ваши идеи, но с занимаемой вами сейчас позицией я не согласен”.

16. Даже если другие не согласны со мной, я продолжаю думать о своих идеях и мнениях, чтобы не забыть их.

17. Стараюсь не делиться своими идеями и мнениями, когда считаю, что другие могут и ними не согласиться.

18. Если я не согласен с другими, то внимательно прислушиваюсь к их идеям и мнениям и меняю свой взгляд на обсуждаемый предмет, когда это аргументируется фактами.

19. Стараюсь переубедить своих оппонентов фактами и доводами.

20. У меня есть тенденция не любить тех, кто не согласен с моими идеями и мнениями.

21. Когда я не согласен с идеями и мнениями других и критикую их, я даю им понять, что они мне симпатичны как личности.

22. Стараюсь посмотреть на ситуацию и спорный вопрос с точки зрения моего оппонента.

23. Избегаю вступать в спор с кем бы то ни было.

24. Когда другие не согласны со мной, я стараюсь четче определить различия между нашими идеями и мнениями, установить точки соприкосновения и попытаться найти творческую интеграцию всех наших идей и фактов.

25. Несогласие других с моими идеями и мнениями означает для меня их враждебность ко мне.

26. Если мнения противоположны, всегда стараюсь убедить, что я прав.

27. Когда я не согласен с другими, я даю им понять, что ценю их способность обосновать свою позицию.

28. Если я втянут в спор, то вновь формулирую и суммирую позицию обеих сторон.

29. При несогласии других со мной я остаюсь спокойным и стараюсь в будущем их избегать.

30. Если я втянут в спор, то никогда не забываю, что вместе мы должны прийти к лучшему решению, сочетая лучшие из наших доводов и фактов.

Оценка результатов

Чем выше сумма баллов для каждой стратегии спора, тем чаще вы ее применяете, чем ниже общий балл для каждой стратегии, тем реже вы ее используете.

Наибольшее число баллов означает: колонка I — основная ваша стратегия — азарт, ориентация на выигрыш за счет проигрыша оппонента; колонка II — отвергающая стратегия; III — подтверждающая; IV — принимающая; V — уклоняющаяся; VI — проблемно-решающая, т. е. самая продуктивная.

Тест 3. Ваши действия в условиях конфликта?

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 — весьма типично; 4 — часто; 3 — иногда; 2 — редко; 1 — совсем не типично. Внесите свои оценки в таблицу 5.7 и подсчитайте общую сумму баллов.

Таблица 5.7 — Оценка поведения менеджера в конфликте

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>	<i>Итого:</i>

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет. (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово “победа” четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.

28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Комай и комай без усталости — и докопаешься до истины.

Оценка результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. “Черепашка” — стратегия ухода под панцирь, т. е. отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. “Акула” — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им не важно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. “Медвежонок” — стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели — нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. “Лиса” — стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. “Сова” — стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

Тест 4. Удовлетворенность сотрудников работой

Результаты работы и отдача трудового коллектива в целом и каждого сотрудника в отдельности в значительной мере определяются удовлетворенностью людей условиями работы (в широком смысле).

В создании благоприятных условий на работе важнейшая роль отводится менеджеру. Для оценки эффективности проведенной им в коллективе работы можно применить ту или иную методику оценки удовлетворенности. Приведем одну из таких методик.

По данной методике работник должен прежде всего указать степень удовлетворенности каждым из приведенных в таблице 5.8 условий его работы.

Результаты определяются подсчетом количества полученных баллов. Можно набрать от 15 до 75 баллов. Если получено 45–55 баллов, то это указывает на неудовлетворенность. Если результат оказался свыше 55 баллов — работа оказывает угнетающее воздействие.

Тест 5. Морально-психологический климат в коллективе

Данный тест рассчитан на членов трудового коллектива, однако может быть использован и членами студенческого коллектива.

Большое значение в обеспечении высокой эффективности работы коллектива имеет создание и сохранение в нем нормального морально-психологического климата (МПК). Такой климат имеет несколько признаков или характеристик. Нами в таблице 5.9 приведены важнейшие характеристики морально-психологического климата в коллективе.

Таблица 5.8 — Удовлетворенность условиями работы

Условия работы	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
Ваша удовлетворенность:					
предприятием (организацией)	1	2	3	4	5
физическими условиями труда (жара, холод, освещенность, шум и т. д.)	1	2	3	4	5
морально-психологическим климатом в коллективе	1	2	3	4	5
работой	1	2	3	4	5
слаженностью действий ваших работников между собой	1	2	3	4	5
стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4	5
профессиональной компетентностью вашего начальника	1	2	3	4	5
заработной платой, ее соответствием вашим трудовым затратам	1	2	3	4	5
заработной платой в сравнении с тем, что за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
служебным (профессиональным продвижением)	1	2	3	4	5
вашими возможностями продвижения	1	2	3	4	5
тем, что на своей работе вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
требованиями вашей работы к интеллекту человека	1	2	3	4	5
длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали работу в настоящее время?	1	2	3	4	5

Прежде всего, каждый член коллектива должен дать оценку каждому пункту теста, т. е. по существу каждой частной характеристике морально-психологического климата, по пятибалльной системе (можно заполнить анонимно).

Таблица 5.9 — Характеристики морально-психологического климата предприятия

Частные характеристики МПК предприятия (организации)	Оценки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Настроение в коллективе (его жизнерадостность, оптимизм) 2. Доброжелательность и объективность оценки работы исполнителей 3. Творческая атмосфера в коллективе 4. Согласие и единство действий в коллективе 5. Отсутствие “показухи” и формализма в работе 6. Доверительность, непринужденность отношений между членами коллектива 7. Уровень конфликтности в коллективе 8. Взаимная требовательность членов коллектива 9. Доброжелательность и деловая направленность критики 10. Свобода выражения мнения при обсуждении вопросов 11. Отсутствие давления руководителей на подчиненных 12. Информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел 13. Удовлетворенность принадлежностью к коллективу 14. Принятие каждым на себя ответственности за состояние дел 15. Эмоциональная включенность и взаимопомощь членов коллектива в различных ситуациях 	
Общая характеристика МПК	

Далее каждому члену коллектива следует вывести общую оценку морально-психологического климата в коллективе как среднюю арифметическую из 15 частных оценок всех пунктов (характеристик).

После этого следует вывести среднюю оценку морально-психологического климата всеми членами коллектива как среднюю арифметическую оценок его отдельными членами коллектива.

Кроме того, целесообразно вывести общую оценку каждого пункта, т. е. по существу каждой частной характеристики морально-психологического климата, всеми членами коллектива как среднюю арифметическую из оценок данной характеристики каждого члена коллектива.

На основании результатов тестирования и проведенных расчетов сделать выводы о морально-психологическом климате в вашем трудовом (учебном) коллективе в целом и о его отдельных составляющих, об имеющихся в этой сфере проблемах и путях их решения.

Вопросы по теме

ВЫБЕРИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ:

1. Работа идет лучше, если группа имеет разнородный состав. Однако их ценности должны быть близки или едины. Что относится к этим ценностям:

- а) положительное отношение к нововведениям;
- б) профессиональный рост;
- в) стремление к достижению ее цели;
- г) контроль результатов;
- д) все перечисленное.

2. Назовите качество, подчеркивающее низкий уровень развития сплоченности группы:

а) разногласия возникают вокруг принципиальных основ взаимодействия: какие цели для членов группы приоритетны, каковы групповые нормы отношения к работе;

б) дискутируются вопросы, связанные с методами и способами достижения целей;

в) допускается существование разных точек зрения по частым вопросам;

г) психологическое единство членов группы по важным аспектам жизнедеятельности.

3. Существует комплекс правил создания и жизнеспособности группы. Какое правило противоречит названным целям:

а) цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам;

б) решения, подготовленные “мозговым центром” группы, должны быть приняты без обсуждения;

в) хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией — серьезные условия для успешной работы группы;

г) сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые надо комбинировать, объединять, вторые — нейтрализовать;

д) все должны знать типовые условия совместной работы.

4. Для того чтобы общение с партнером было полноценным, ваше сообщение должно:

а) отражать существа дела;

б) показать ваше отношение к самой информации или к партнеру по общению;

в) раскрыть ваши мотивы и намерения;

г) все перечисленное;

д) ничего из перечисленного.

5. Успех и полноту общения обеспечивают следующие качества (найдите ошибку):

а) отсутствие стереотипов и жестких установок;

б) способность в полной мере переживать настоящее;

в) сильная психологическая защита;

г) адекватная самооценка;

д) взаимная ответственность.

6. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как относиться к подчиненным. Вы умеете вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений. Какая точка зрения вам в связи с этим больше подходит:

а) чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности;

б) все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено;

в) успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его;

г) лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

7. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш началь-

ник считаете свои задания неотложными. Для вас главное — дело. Выберите приемлемый в данной ситуации вариант решения:

а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной;

г) предложу подчиненному выполнять начатую ранее работу.

8. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. вашу деятельность как руководителя характеризует воспитательная, гуманная направленность. Выберите вариант поведения в этой ситуации:

а) я должен пресекать конфликты на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело;

б) попросить разобраться в конфликте представителей профкома;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

9. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как руководитель вы соблюдаете большую дистанцию с подчиненными. Как вы поступите в этой ситуации:

а) дождетесь выполнения задания, а затем сурово поговорите наедине, предупредив в последний раз;

б) не дожидаясь выполнения задания, поговорите с ним о причинах повторного срыва, добьетесь выполнения задания, наказав за срыв;

в) посоветуетесь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесите вопрос на собрание коллектива;

г) не дожидаясь выполнения задания, передадите вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысите требовательность и контроль за его работой.

10. В коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения инноваций, пришел новый руководитель, ориентированный на отношения с людьми. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению инноваций, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив и поддержку общественных организаций;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной деятельности, опираясь на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

11. В самый напряженный период завершения определенной работы один из сотрудников коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Руководитель стремится сохранить свой авторитет любой ценой. Как ему следует поступить в этой ситуации:

а) посмотреть, кто из сотрудников меньше загружен, и распорядиться: “Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это”;

б) предложить коллективу: “Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения”;

в) попросить членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем принять решение;

г) вызвать к себе самого опытного и надежного работника и попросить его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Вопросы для самопроверки по теме

1. Какие коллективы называют формальными?
2. Что такое власть?
3. На чем основана законная власть?
4. Какие существуют формы влияния менеджеров на подчиненных?
5. Какие конфликты называют дисфункциональными?
6. Какой из межличностных методов разрешения конфликтов можно считать наиболее эффективным?

Ответы на вопросы для самопроверки содержатся в приложении 1.

Контрольные вопросы по теме

1. На какой ступени развития неформальный коллектив организационно сплачивается для борьбы с внешней опасностью?
2. Использование какой формы власти является наиболее затратным?
3. Для какой формы власти весьма нежелательны ошибочные решения менеджера?
4. Что такое харизма?

5. Какая власть наименее гуманна?
6. Что такое убеждение?
7. Какой метод разрешения конфликтов предусматривает принятие точки зрения другой стороны?
8. Какой метод разрешения конфликтов требует использования власти, подавления инициативы подчиненных?
9. Как называют конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?
10. Дайте определение понятию “трудовой коллектив”.
11. Каковы этапы формирования трудового коллектива?
12. Каковы права трудового коллектива по российскому законодательству?
13. В чем состоит различие “влияния” и “власти” руководителя?
14. Какие существуют формы власти руководителя?
15. Какие существуют виды участия работников в управлении?
16. Какой тип власти не предусматривает выборности руководителей и самоуправления?
17. В чем состоят основные причины трудовых конфликтов в организациях торговли?
18. Каковы методы разрешения трудовых конфликтов?
19. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?
20. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
21. Каковы проблемы делегирования полномочий в системах управления?
22. Неформальная структура: укажите факторы формирования.
23. Каковы уровни организованности и развития группы?
24. Каков прогноз развития конфликтности в сфере управленческих отношений постсоветского периода?
25. Каково соотношение лидерства, власти и влияния в организации?

Ответы на вопросы для самопроверки

ТЕМА 1

1. Управление выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности в процессе разделения и кооперации труда, когда люди стали жить организованными группами.

2. Менеджмент выделился в самостоятельную область знаний на рубеже XIX и XX вв.

3. Основным теоретическим источником современных концепций менеджмента является учение американского инженера-исследователя Ф. Тейлора.

4. Родиной менеджмента по праву считаются Соединенные Штаты Америки.

5. Представители школы поведенческих наук в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов.

6. Представители классической, или административной, школы в управлении впервые описали принцип управления — единоначалие.

7. Понятие “менеджмент” следует использовать, прежде всего, в предпринимательских, корпоративных структурах.

8. В системе управления организацией можно выделить три подсистемы: структурно-функциональную, информационно-поведенческую и саморазвития.

9. Экономические методы управления основываются на экономических интересах объектов управления.

10. Принципы управления — это основные правила, которыми должны руководствоваться органы управления.

11. Управление — это специфическое взаимодействие двух объектов, один из которых выступает в качестве субъекта, а другой — объекта управления.

12. Общими методами управления являются экономические, административные и социально-психологические.

13. Процесс управления — это совокупность непрерывных взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации.

14. Функция управления — это относительно самостоятельный, специализированный и обособленный вид управленческой деятельности.

15. Основными содержательными теориями мотивации являются теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

16. Главная задача функции координации — обеспечение взаимодействия и согласованности в работе звеньев организации.

17. Невербальная информация — информация, посланная отправителем без использования слов.

18. Первый этап в процессе принятия и реализации управленческих решений — признание проблемы.

ТЕМА 2

1. Основными составляющими любой организации являются входящие в нее люди, цели, для которых она создана, и управление.

2. Организационная культура является важным фактором внутренней среды организации.

3. Основным свойством предприятия, имеющего органический тип управления, является гибкость структуры и задач.

4. При повышении уровня управления организации нормы управляемости снижаются.

5. В организации существуют две внутренне органичные формы разделения труда — горизонтальное и вертикальное.

6. В многомерной организации автономная рабочая группа выполняет одновременно три задачи: обеспечение производства ресурсами, производство товаров и обслуживание их потребителей.

7. Основными недостатками линейно-функциональных оргструктур является отсутствие единства действий, нарушение принципа единоначалия.

8. Основное отличие линейно-штабной оргструктуры от линейно-функциональной состоит в полномочиях функциональных подразделений, которые лишены права отдавать какие-либо распоряжения.

9. Основная современная тенденция в развитии организаций — снижение значимости иерархий, переход от вертикальных оргструктур к горизонтальным.

10. Исходным процессом стратегического управления является анализ среды.

ТЕМА 3

1. Менеджер — человек, имеющий профессиональную управленческую подготовку и функционирующий в условиях рынка.

2. Менеджеров традиционно подразделяют на 3 уровня: низший, средний и высший.

3. Стиль управления — это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем.

4. Важнейший фактор, определяющий стиль деятельности менеджера, — профиль деятельности предприятия (подразделения), его специфика.

5. Имидж менеджера — это образ его, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей.

6. Если деловой этикет — это сложившиеся в определенной социальной среде правила поведения, то этика — это учение и практика поведения человека в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали. В этом состоит различие между ними.

ТЕМА 4

1. Управленческий труд — это операции и работы, выполняемые административно-управленческими работниками.

2. Специалисты выделяют три вида управленческого труда: эвристический, административный и операторный.

3. Научная организация управленческого труда основывается на использовании достижений науки и передового опыта.

4. Выделяют следующие основные направления научной организации управленческого труда: разделение и кооперация труда, подбор и расстановка кадров, организация рабочих мест, условия, нормирование и стимулирование труда, использование технических средств.

5. Основными методами изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени служащих являются: фотография и самофотография рабочего времени, метод моментных наблюдений, при необходимости — анкетный и устный опросы.

6. Под самоменеджментом понимают организацию личной работы руководителя.

ТЕМА 5

1. Формальными называют коллективы, созданные руководством для организации производственного (торгового) процесса.

2. Власть — это возможность определенного человека или группы лиц влиять на поведение других людей.

3. Законная власть основана на вере исполнителя, что руководитель имеет право отдавать распоряжения, которые он (исполнитель) должен исполнять.

4. Существуют две формы влияния менеджеров на подчиненных, которые могут побудить последних к активному сотрудничеству, — убеждение и участие.

5. Дисфункциональными называют конфликты, снижающие групповое сотрудничество и эффективность деятельности.

6. Наиболее эффективный из межличностных методов разрешения конфликтов — метод решения проблемы.

Контрольные задания для студентов заочного обучения

Для закрепления знаний, полученных на установочных лекциях и самостоятельно, при чтении специальной литературы, студенты заочного отделения традиционно выполняют контрольные задания (по вариантам, номера которых совпадают с номерами фамилий в списке студентов, приведенном в журнале группы).

Задание обычно состоит из двух частей. Для выполнения первой части (первого задания) необходимо внимательно прочитать учебное пособие или дополнительную литературу по менеджменту и сделать реферат по одной из тем, приведенных далее.

Для выполнения второго задания необходимо на основании собственных знаний произвести небольшой анализ деятельности предприятия, где данный студент работает.

Нами предлагается также иной порядок, состоящий в следующем. Студентам необходимо выполнить лишь одно контрольное задание — на тему “Организационная структура управления предприятием”. Однако это задание должно состоять из двух частей — теоретической и практической. Методические указания по выполнению данного задания приведены ниже.

Общий объем контрольного задания составляет шесть-восемь страниц машинописного текста, выполненного через 1,5 интервала.

Работа должна быть написана грамотно и аккуратно. В конце следует привести список использованной литературы и других материалов. Работу подписать и поставить дату ее выполнения.

Контрольная работа должна быть сдана на проверку не позднее двух недель до начала экзаменационной сессии.

Темы рефератов

1. Появление менеджмента и его значение для общества.
2. Основные этапы менеджмента как науки.
3. Работоспособность менеджера и ее изменения.
4. Функции менеджера, требующие интуиции и творческого мышления.
5. Основные группы профессиональных качеств современного менеджера.
6. Основные типы организаций, создаваемых менеджерами.
7. Умение “видеть ситуацию” и ее содержание.
8. Понятие “организационного профессионального умения”.
9. “Умение достичь цели” и его структура.
10. Виды и значение самоопределения.
11. Основные элементы ресурса менеджера.
12. Специальности менеджера.
13. Роли менеджера в организации.
14. Понятие и причина социальной ответственности менеджера.
15. Профессионально-личностная модель менеджера.
16. Социальная эффективность управления
17. Предприниматель и менеджер: сходство и различие.
18. Понимание менеджмента его основоположниками.
19. Основные требования к личным и профессиональным качествам менеджера.
20. В чем проявляются гуманистические основы менеджмента.
21. Понятие команды менеджера и ее значение.
22. Основные подходы к формированию профессиональных качеств менеджера.
23. Структура личности профессионального руководителя и система качеств, обеспечивающих успех.
24. Роль самомотивации в обучении менеджменту.
25. Менеджеры для смешанной экономики.
26. Роль организаций в решении общественных проблем.
27. Современные теории менеджмента.

28. Методы принятия управленческих решений.
29. Управленческие информационные системы.
30. Социальные проблемы менеджмента.
31. Научная организация управленческого труда.
32. Управление малыми фирмами.
33. Управление средним бизнесом.
34. Экономические методы управления предприятием в современных условиях.
35. Административные методы управления.
36. Социально-психологические методы управления.
37. Общие функции управления.
38. Стил ь управления: понятие и классификация.
39. Управленческое решение: понятие и виды.
40. Организационная структура управления современным предприятием.
41. Принципы управления.
42. Мотивация управленческого труда.
43. Управление нововведениями.
44. Стратегии управления организацией.
45. Лидерство в менеджменте.
46. Власть менеджера.
47. Учет и анализ в системе управления.
48. Контроль в системе управления.
49. Экономическая эффективность управления.
50. Искусство ведения деловых переговоров.
51. "Паблик рилейшнз" в управлении фирмой.
52. Управление конфликтами в трудовом коллективе.
53. Коммуникации в управлении.
54. Портрет современного менеджера.
55. Стил ь деятельности менеджера.
56. Российский и зарубежный менеджмент: возможности и проблемы интеграции.
57. Японская модель менеджмента.
58. Оценка профессиональных качеств менеджера.
59. Основные проблемы современного менеджмента.
60. Особенности российского менеджмента.

61. Американский менеджмент: опыт и проблемы.
62. Шведская модель управления экономикой.
63. Проблемы управления в странах Европы.
64. Деловой этикет менеджера.
65. Самоменеджмент руководителя.

**Методические указания по выполнению
контрольного задания на тему
“Организационная структура управления
предприятием”**

При написании контрольного задания следует показать знание темы, проявить умение правильно и четко излагать усвоенный материал. По качеству выполнения контрольного задания преподаватель судит об усвоении изученных материалов и делает замечания и пожелания по процессу изучения дисциплины.

Для выполнения задания требуется достаточно глубоко изучить рассматриваемые вопросы менеджмента, использовать при этом необходимую литературу, не ограничиваясь обязательными источниками.

Данное контрольное задание посвящено важнейшему вопросу темы “Организации и управление ими”. Оно состоит из двух частей — теоретической и практической.

В ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ следует:

- ◆ дать определение организационной структуре управления предприятием;
- ◆ указать требования, предъявляемые к организационным структурам управления предприятиями;
- ◆ указать факторы, влияющие на организационные структуры управления конкретными предприятиями;
- ◆ перечислить основные типы организационных структур управления современными предприятиями.

В ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ следует:

- ◆ подобрать предприятие (название его можно изменить);
- ◆ указать организационно-правовую форму этого предприятия;

- ◆ перечислить виды деятельности предприятия;
- ◆ указать его размеры (объем производимой продукции или услуг, объем товарооборота, численность работников, производственную или торговую площадь);
- ◆ привести штатное расписание данного предприятия (желательно);
- ◆ изобразить организационную структуру управления данным предприятием. Охарактеризовать ее, указать тип, недостатки, сильные стороны (если имеются);
- ◆ внести предложения по совершенствованию существующей организационной структуры управления рассматриваемым предприятием. Изобразить рекомендуемую организационную структуру управления данным предприятием, охарактеризовать ее, указать тип. Перечислить ее положительные качества, преимущества по сравнению с существующей организационной структурой.

Тест по курсу "Основы менеджмента"

Инструкция:

Каждый из приведенных далее вопросов содержит несколько вариантов ответов.

Выберите из них один правильный ответ.

1. С чем было связано возникновение практики управления?
 - а) с появлением общения
 - б) с возникновением письменности
 - в) с разделением и кооперацией труда
 - г) с возникновением производства
 - д) с возникновением первобытнообщинного строя

2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
 - а) в XIX в.
 - б) в XVIII в.
 - в) на рубеже XIX и XX вв.
 - г) в середине XX в.
 - д) в средние века

3. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
 - а) А. Файоля
 - б) Ф. Тейлора
 - в) М. Фоллетт
 - г) Д. Гетти

4. Какое государство является родиной менеджмента?
 - а) Франция
 - б) США
 - в) Россия
 - г) Англия
 - д) Германия

5. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?

- а) классической или административной школы
- б) школы научного управления
- в) школы науки управления или количественный подход
- г) школы поведенческих наук
- д) школы человеческих отношений

6. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

- а) классической или административной школы
- б) школы научного управления
- в) школы науки управления или количественный подход
- г) школы поведенческих наук
- д) школы человеческих отношений

7. Где преимущественно следует использовать понятие “менеджмент”?

- а) в естественных системах
- б) в предпринимательских, корпоративных структурах
- в) в социально-экономических системах
- г) в иерархических структурах
- д) во всех управленческих структурах

8. Кто стоял у истоков школы научного управления?

- а) А. Файоль
- б) Д. Гетти
- в) М. Фоллетт
- г) Ф. Тейлор
- д) Э. Мейо

9. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?

- а) А. Файоль
- б) Д. Гетти

- в) М. Фоллетт
- г) Ф. Тейлор
- д) Э. Мейо

10. Что такое менеджмент?

- а) теория и практика управления
- б) главный принцип управления
- в) исключительно теория управления
- г) исключительно практика управления

11. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?

- а) школы поведенческих наук
- б) школы человеческих отношений
- в) школы научного управления
- г) административной школы
- д) школы науки управления или количественный подход

12. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?

- а) школы человеческих отношений
- б) школы научного управления
- в) школы науки управления и количественный подход
- г) классической или административной школы
- д) школы поведенческих наук

13. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

- а) четыре
- б) три
- в) пять
- г) шесть
- д) два

14. Каково соотношение понятий “управление” и “менеджмент”?

- а) понятие “менеджмент” шире
- б) понятие “управление” шире
- в) понятие “менеджмент” значительно шире
- г) эти понятия — синонимы

15. Какие подсистемы можно выделить в системе управления организацией?

- а) формальную и неформальную
- б) административную и производственную
- в) нормативную и маркетинговую
- г) структурно-информационную, информационно-поведенческую и саморазвития

16. На чем основываются экономические методы управления?

- а) на материальных интересах объектов управления
- б) на воздействии на социальные условия работающих
- в) на законодательных и нормативных актах
- г) на хозяйственном расчете

17. Что такое принципы управления?

- а) основные методы управления
- б) закономерности управления
- в) основные правила управления
- г) основные функции управления

18. Что такое управление?

- а) специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления
- б) воздействие субъекта на объект управления
- в) подчинение объекта субъекту управления

19. Каковы общие методы управления?

- а) административные, экономические и социально-психологические
- б) воспроизводственные и маркетинговые
- в) сетевые и балансовые

г) законодательные и нормативные

20. Что включает в себя система управления в элементарном виде?

- а) принципы, методы и функции управления
- б) совокупность органов управления
- в) субъект, объект управления и связи
- г) совокупность объектов управления

21. Что такое субъект управления?

- а) орган, осуществляющий управленческие воздействия
- б) любой орган в системе управления
- в) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека

22. На чем основываются социально-психологические методы управления?

- а) на материальном интересе работников
- б) на законодательных и нормативных актах
- в) на морально-психологическом климате
- г) на воздействии на сознание и социальные условия

23. Что такое методы управления?

- а) закономерности управления
- б) основные правила управления
- в) управленческие законы
- г) способы воздействия субъекта на объект
- д) методы работы менеджеров

24. На чем основываются административные методы управления?

- а) на законодательных и нормативных актах
- б) на экономических интересах объектов управления
- в) на воздействии на социально-бытовые условия работающих
- г) на штрафных санкциях

25. Кто впервые ввел понятие “принципы менеджмента”?

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) М. Фоллетт
- г) А. Маслоу
- д) П. Гетти

26. Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?

- а) административные
- б) экономические
- в) социально-психологические
- г) балансовые
- д) сетевые

27. Что такое процесс управления?

- а) последовательная деятельность менеджера
- б) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций
- в) совокупность принципов и методов управления

28. Что такое функция управления?

- а) управленческая деятельность
- б) обособленный вид управленческой деятельности
- в) должностная обязанность менеджера

29. Каковы основные содержательные теории мотивации?

- а) А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клелланда
- б) ожидания, справедливости, Портера-Лоурера
- в) постановки целей, партисипативного управления

30. Какова роль координации в процессе управления?

- а) формировать структуру организации
- б) распределять полномочия между органами
- в) обеспечивать взаимодействие и согласованность звеньев
- г) обеспечивать связь между подразделениями

31. Какую информацию называют невербальной?

- а) письменную
- б) словесную
- в) бессловесную
- г) управленческую
- д) устную

32. Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?

- а) определение критериев решения проблемы
- б) формулирование проблемы
- в) признание проблемы
- г) оценка альтернатив
- д) разработка альтернатив

33. Назовите первую функцию процесса управления?

- а) мотивация
- б) организация
- в) планирование
- г) контроль
- д) координация

34. Каковы основные процессуальные теории мотивации?

- а) Д. Мак Клелланда
- б) ожидания, справедливости, Портера-Лоурера
- в) А. Маслоу, Ф. Герцберга

35. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?

- а) признания и самоутверждения
- б) физиологические потребности
- в) безопасности и защищенности
- г) самовыражения
- д) принадлежности и причастности

36. Какая функция управления обеспечивает согласование и взаимодействие всех остальных?

- а) планирование
- б) организация
- в) координация
- г) мотивация
- д) контроль

37. Какие функции управления называют общими?

- а) производство, маркетинг, финансы
- б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация
- в) предпринимательство, производство, инновации, информация

38. Каковы основные условия рациональной организации управленческих процессов?

- а) пропорциональность, непрерывность, параллельность
- б) планирование, организация, контроль
- в) научная организация труда и управления
- г) распределение ответственности, полномочий

39. Что такое коммуникационные сети?

- а) соединение участников коммуникационного процесса
- б) совокупность управленческой информации
- в) информация и коммуникации в управлении
- г) совокупность участников процесса коммуникации

40. Какая из перечисленных коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?

- а) “кружок”
- б) “цепочка”
- в) “колесо”
- г) “вертушка”

41. Каковы основные составляющие любой организации?

- а) внутренняя и внешняя среда
- б) оргструктура и кадры

- в) люди, задачи, управление
- г) организационная культура и ресурсы

42. К чему следует отнести организационную культуру?

- а) к факторам внутренней среды организации
- б) к факторам непосредственного окружения организации
- в) к факторам общего внешнего окружения организации

43. Что характеризует норма управляемости?

- а) трудоемкость работ менеджера
- б) уровень оплаты труда руководителей
- в) правила поведения менеджера
- г) количество подчиненных сотрудников
- д) условия субординации отношений

44. Каково основное свойство предприятия, имеющего органический тип управления?

- а) гибкость
- б) сопротивляемость изменениям
- в) устойчивость задачи
- г) стабильность
- д) иерархичность

45. Как изменяются нормы управляемости при повышении уровня управления организации?

- а) увеличиваются
- б) не изменяются
- в) снижаются
- г) резко возрастают

46. Какие существуют виды разделения труда в организации?

- а) по уровням управления и звеньям
- б) по видам и подвидам работ
- в) сетевое и матричное
- г) вертикальное и горизонтальное

47. В какой организации автономная рабочая группа выполняет одновременно три задачи — обеспечение производства ресурсами, производство товара, обслуживание потребителей этого товара?

- а) в эджократической
- б) в многомерной
- в) в партисипативной
- г) в органической
- д) в механистической

48. Какой основной недостаток характерен для линейно-функциональных организационных структур управления предприятиями?

- а) перегруженность главного менеджера
- б) высокий уровень конфликтности
- в) излишняя звенность управления
- г) отсутствие единства действия
- д) рост управленческого аппарата

49. В чем состоит основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной?

- а) в перегруженности главного менеджера
- б) в функциях линейных руководителей
- в) в полномочиях функциональных подразделений
- г) в количестве функциональных подразделений

50. Какова основная современная тенденция в развитии организаций?

- а) снижение значимости иерархий
- б) снижение организованности
- в) разукрупнение организаций
- г) ускорение в развитии организаций

51. Какой процесс является исходным в стратегическом управлении организацией?

- а) определение миссии
- б) определение целей
- в) анализ среды
- г) выбор стратегии

52. Что лежит в основе функционирования организации?

- а) иерархия власти
- б) управление
- в) материальный интерес
- г) синергический эффект

53. К чему следует отнести потребителей продукции?

- а) к факторам внутренней среды организации
- б) к факторам непосредственного окружения организации
- в) к факторам общего внешнего окружения организации

54. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?

- а) низовой
- б) высший
- в) средний
- г) все уровни

55. Каковы основные составляющие организационной культуры?

- а) цели, люди управление
- б) деловой этикет и культура общения менеджера
- в) субъекты, объекты, связи управления
- г) философия, ценности, нормы поведения
- д) принципы, методы и законы поведения

56. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие организационной структуры и устойчивые задачи?

- а) иерархический
- б) эдхократический

- в) механистический
- г) органический
- д) авторитарный

57. Что дает горизонтальное разделение труда?

- а) повышение эффективности деятельности
- б) облегчение координации деятельности работников
- в) снижение затрат на управление
- г) рост производительности труда

58. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?

- а) десятая
- б) третья
- в) пятнадцатая
- г) пятая
- д) седьмая

59. Какой из указанных факторов оказывает наибольшее влияние на нормы управляемости руководителей низового уровня?

- а) уровень квалификации кадров
- б) масштабы деятельности предприятия
- в) специфика деятельности предприятия
- г) обеспеченность оргтехникой

60. Какой тип оргструктуры имеют многие малые предприятия?

- а) линейно-функциональный
- б) линейный
- в) продуктовый
- г) региональный
- д) потребительский

61. Какая оргструктура позволяет наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров?

- а) линейно-функциональная
- б) региональная
- в) матричная
- г) потребительская
- д) продуктовая

62. Какие существуют типы дивизиональных оргструктур?

- а) эдхократические, многомерные и партисипативные
- б) комбинированные и матричные
- в) линейно-функциональные и штабные
- г) потребительские, региональные и продуктовые

63. Какой основной недостаток имеют региональные оргструктуры?

- а) большая численность аппарата управления
- б) двойное подчинение
- в) высокий уровень конфликтности
- г) перегруженность главного менеджера

64. В какой организационной структуре функциональные подразделения лишены властных полномочий?

- а) в линейно-функциональной
- б) в линейно-штабной
- в) в матричной
- г) в региональной
- д) в продуктовой

65. Какой уровень управления комбинированной организационной структуры отражает особенности конкретной организации?

- а) все уровни
- б) низовой
- в) средний
- г) высший

66. Какая современная организация основана на участии работников в управлении?

- а) ориентированная на рынок
- б) предпринимательская
- в) многомерная
- г) эдхократическая
- д) партисипативная

67. На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?

- а) на среднем
- б) на высшем
- в) на низовом
- г) на всех уровнях

68. Кто такой менеджер?

- а) профессиональный управляющий в условиях рынка
- б) любой работник аппарата управления
- в) профессиональный управляющий в любой социальной сфере

69. На сколько уровней подразделяют менеджеров?

- а) на два
- б) на три
- в) на четыре
- г) на пять
- д) на шесть

70. Что такое стиль управления?

- а) профессиональная деятельность менеджера
- б) методы управления менеджера
- в) повседневное поведение менеджера
- г) устойчивые способы решения задач

71. Какой из перечисленных факторов в наибольшей мере определяет стиль деятельности менеджера?

- а) уровень квалификации работников
- б) специфика деятельности предприятия

- в) опыт работы менеджера
- г) размеры коллектива

72. Что такое самоменеджмент?

- а) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность
- б) организация личной работы руководителя
- в) самостоятельность в деятельности менеджера

73. На чем основывается научная организация труда?

- а) на использовании исследований и передового опыта
- б) на строгом соблюдении дисциплины, регламента
- в) на использовании опыта других менеджеров
- г) на четком разделении труда

74. Что означает профессионализм менеджера?

- а) управленческую подготовку
- б) знание технологии отрасли
- в) опыт практической работы в отрасли
- г) работу на постоянной профессиональной основе

75. Каковы основные составляющие “организаторских способностей”?

- а) лидерство, способность вести за собой
- б) контактность, стрессоустойчивость, доминантность
- в) способность влиять на людей, разрешать конфликты
- г) умение работать с людьми, воздействовать на них

76. Кем прежде всего должен быть менеджер?

- а) психологом
- б) специалистом данной отрасли
- в) специалистом по управлению
- г) социологом
- д) экономистом

77. Какое утверждение правомерно для лидера?

- а) он ведет за собой
- б) он командует
- в) он просто существует
- г) он организует работу
- д) он управляет

78. Руководители какого уровня основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач?

- а) всех уровней
- б) среднего уровня
- в) высшего уровня
- г) низового уровня

79. Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектива?

- а) демократический
- б) либеральный
- в) авторитарный

80. Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?

- а) все стили управления
- б) либеральный
- в) демократический
- г) авторитарный

81. С какой функции должна начинаться организация личной работы (самоменеджмент) руководителя?

- а) с работы с информацией
- б) с организации трудового процесса
- в) с постановки целей
- г) с планирования
- д) с самоконтроля

82. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?

- а) планирование
- б) постановка целей
- в) организация трудового процесса
- г) самоконтроль
- д) работа с информацией

83. Какие существуют виды самоконтроля менеджера?

- а) предварительный, функциональный, стоимостной
- б) промежуточный и конечный
- в) административный, производственный, финансовый
- г) формальный и неформальный

84. Что изучают при фотографии рабочего дня?

- а) структуру затрат времени
- б) методы работы руководителя
- в) потери рабочего времени
- г) способы выполнения задач

85. Какие коллективы называются формальными?

- а) образовавшиеся на любом предприятии
- б) образовавшиеся стихийно
- в) созданные руководством
- г) созданные на основе симпатии работников

86. Что такое власть?

- а) возможность влиять на других
- б) специфическое воздействие на подчиненных
- в) совокупность способов воздействия на подчиненных
- г) любое влияние на людей

87. На чем основана законная власть?

- а) на вознаграждении
- б) на вере в права руководителя
- в) на положительном примере
- г) на принуждении
- д) на вере в знания руководителя

88. Какие существуют формы влияния менеджеров на подчиненных?

- а) убеждение, участие
- б) формальное, неформальное
- в) экспертное, законное
- г) системное, ситуационное

89. С помощью чего можно определить микроклимат в трудовом коллективе?

- а) хронометража
- б) социограммы и социоматрицы
- в) фотографии
- г) самофотографии
- д) самонаблюдений

90. Какие конфликты называются дисфункциональными?

- а) между функциональными подразделениями
- б) нарушающие выполнение функций
- в) мешающие решению проблемы
- г) снижающие групповое сотрудничество

91. Какой из межличностных методов разрешения конфликтов можно считать наиболее эффективным?

- а) метод компромисса
- б) метод принуждения
- в) метод уклонения
- г) метод решения проблемы
- д) метод сглаживания

92. На какой ступени развития неформальный коллектив организационно сплачивается для борьбы с внешней опасностью?

- а) на первой
- б) на третьей
- в) на пятой
- г) на четвертой

д) на второй

93. Использование какой формы власти является наиболее затратным?

- а) основанной на принуждении
- б) законной власти
- в) экспертной власти
- г) власти примера
- д) основанной на вознаграждении

94. Для какой формы власти весьма нежелательны ошибочные решения менеджера?

- а) для власти примера
- б) для власти, основанной на принуждении
- в) для власти, основанной на вознаграждении
- г) для экспертной власти
- д) для законной власти

95. Что такое харизма?

- а) власть примера
- б) экспертная власть
- в) законная власть
- г) власть, основанная на вознаграждении
- д) власть, основанная на принуждении

96. Какая власть наименее гуманна?

- а) власть примера
- б) основанная на принуждении
- в) основанная на вознаграждении
- г) законная власть
- д) экспертная власть

97. Что такое убеждение исполнителя?

- а) воздействие на исполнителя
- б) передача точки зрения
- в) беседа с подчиненным

98. Какой метод разрешения конфликтов предусматривает принятие точки зрения другой стороны?

- а) метод принуждения
- б) метод компромисса
- в) метод сглаживания
- г) метод уклонения
- д) метод решения проблемы

99. Какой метод разрешения конфликтов требует использование власти, подавления инициативы подчиненных?

- а) метод сглаживания
- б) метод компромисса
- в) метод принуждения
- г) метод уклонения
- д) метод решения проблемы

100. Как называют конфликт, при котором два руководителя предъявляют к одному работнику противоречивые требования?

- а) внутриличностным
- б) межличностным
- в) между личностью и группой

Время на работу с тестом — 60 мин.

Используя приведенный ниже ключ, определите правильные ответы:

1-в	11-б	21-а	31-в	41-в	51-в	61-д	71-б	81-в	91-г
2-в	12-в	22-г	32-в	42-а	52-г	62-г	72-б	82-д	92-б
3-б	13-а	23-г	33-в	43-г	53-б	63-а	73-а	83-б	93-д
4-б	14-б	24-а	34-б	44-а	54-б	64-б	74-а	84-а	94-г
5-г	15-г	25-б	35-г	45-в	55-г	65-в	75-б	85-в	95-а
6-а	16-а	26-б	36-в	46-г	56-в	66-д	76-в	86-а	96-б
7-б	17-в	27-б	37-б	47-б	57-г	67-в	77-а	87-б	97-б
8-г	18-а	28-б	38-а	48-г	58-д	68-а	78-г	88-а	98-б
9-а	19-а	29-а	39-а	49-в	59-в	69-б	79-в	89-б	99-в
10-а	20-в	30-в	40-в	50-а	60-б	70-г	80-г	90-г	100-а

Подсчитайте количество правильных ответов.

Оцените свой результат:

90 и более баллов — отлично

75–89 баллов — хорошо

60–74 баллов — удовлетворительно

менее 60 баллов — неудовлетворительно

Экзамены (зачеты) по курсу “Основы менеджмента”

Зачеты и экзамены являются наиболее распространенными формами испытаний.

Зачеты проводятся, как правило, в форме собеседования по списку контрольных вопросов, отработанных ранее на семинарах и лекциях.

Экзамены проводятся по билетам, тестам, контрольным заданиям. Ниже приведены вопросы к экзамену (зачету).

Подготовка к экзамену должна быть заблаговременной. Если дается три дня, то следует разбить весь материал на 2,5 дня, а 0,5 дня оставить на непредвиденные обстоятельства и чтение дополнительного материала.

Этапы повторений: первый — общий просмотр для ориентировки; второй — восстановление в памяти основных положений, целостного охвата своих знаний; третий — закрепление наиболее существенных фактов; четвертый — окончательный просмотр, подготовка схем ответов, проверка себя по вопросам. Не следует зубрить материал — нужно стремиться его понять; и не писать шпаргалок, так как они съедают время и убивают мысль.

На экзамен следует приходиться пораньше, чтобы успокоиться. Устроиться за столом удобно, прочитать вопрос и не торопиться сразу все вспомнить, дать памяти отыскать нужное. А затем составить схему ответа. По схеме расположить материал, который вспомнился. Не огорчаться, если ответы сначала получились короткими. Отвлечься, прислушаться к ответам товарищей — и постепенно вспомнить дополнительный материал для ответа. Главное — не терять уверенности в себе. Отвечать спокойно, не торопиться и не напрашиваться на сочувствие. Не бояться дополнительных вопросов — они помогут вспомнить глубже материал и правильно оценить знания.

Быть доброжелательным и тактичным, даже если к ответу не совсем готовы.

Вопросы к экзамену (зачету)

1. Предмет и значение науки управления.
2. Внутрифирменное планирование: содержание и задачи.
3. Методы оценки личных и деловых качеств менеджера.
4. Морально-психологический климат коллектива и факторы, его определяющие. Оценка морально-психологического климата в коллективе.
5. Экономическая эффективность управления предприятием, методы расчета ее показателей.
6. Управленческий труд и его характеристика. Нормирование труда.
7. Основные организационно-правовые формы.
8. Социальная эффективность управления предприятием, показатели эффективности.
9. Разделение и кооперация труда в аппарате управления предприятием.
10. Деловые совещания, их виды, порядок подготовки и проведения.
11. Система научных подходов и принципов в менеджменте.
12. Процесс и функции управления. Их применение в условиях рынка.
13. Коммуникационный процесс в управлении. Понятие, этапы, коммуникационные сети.
14. Мотивация: понятие, содержание. Теории мотивации.
15. Стиль руководства: понятие, типы стиля, факторы, определяющие стиль.
16. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера.
17. Влияние и власть менеджера. Формы влияния и власти.
18. Сущность организационных (административных) методов управления.
19. Эволюция менеджмента как науки. Роль и место научных подходов и школ в развитии менеджмента.

20. Структура кадров аппарата управления. Содержание труда отдельных категорий работников в условиях рынка.

21. Договорные объединения, их образование и функционирование.

22. Научная организация управленческого труда.

23. Функциональные и дисфункциональные конфликты в организации, их последствия. Модели развития конфликтов.

24. Препятствия в организационных коммуникациях и способы их устранения.

25. Понятие коммуникации. Виды и процессы обмена информацией.

26. Стратегическое управление организацией: понятие, сущность, процессы.

27. Социально-психологические методы управления, их классификация.

28. Современные тенденции в развитии организаций. Новые типы организаций.

29. Внутренняя и внешняя среда организации в условиях рынка. Факторы внутренней и внешней среды.

30. Менеджер, личность и деловые качества.

31. Экономические методы управления, их классификация.

32. Конфликты: понятие, виды, причины возникновения и способы разрешения.

33. Структуризация деятельности организации. Типы организационных структур.

34. Понятие и сущность современной организации. Внутриорганизационные процессы.

35. История развития и современное состояние менеджмента.

36. Трудовые коллективы: понятие, виды, этапы формирования, функционирование, полномочия.

37. Организация личной работы (самоменеджмент) руководителя, функции самоменеджмента и их содержание.

38. Понятие и сущность управления. Объект, субъект, связи и система управления.

39. Внутрифирменная система информации. Виды информации, требования к информации.

40. Деловой этикет менеджера. Понятие, основные правила поведения.

41. Управленческое решение: понятие, стадии и этапы подготовки и реализации, показатели качества.

Курсовые работы по основам менеджмента

Курсовая работа по курсу “Основы менеджмента” — это научная работа, выполняемая студентом в процессе обучения и имеющая целью научить его самостоятельно применять полученные знания для решения конкретных практических задач в данной области, привить навыки анализа, расчетов и обоснования принимаемых решений. При написании курсовой работы нередко стремятся, чтобы собранный материал и полученные результаты могли быть использованы при подготовке дипломной работы.

Главное отличие курсовой работы от других видов занятий — это проявление личной инициативы студента в процессе систематизации, раскрытия знаний и практических навыков при решении управленческих задач с элементами исследований.

К курсовой работе предъявляются следующие требования:

- 1) глубокая теоретическая проработка исследуемых проблем на основе анализа специальной литературы;
- 2) всестороннее использование данных, характеризующих управленческие процессы;
- 3) умелая систематизация цифровых данных в виде таблиц, графиков с необходимым анализом, обобщением и выявлением тенденций развития тех или иных социально-экономических систем;
- 4) критический подход к изучаемым фактическим материалам в целях поиска резервов повышения эффективности управленческой деятельности;
- 5) аргументированность выводов, обоснованность рекомендаций;
- 6) логически последовательное изложение материала;
- 7) оформление материала в соответствии с требованиями государственных стандартов;

Процесс выполнения и защиты курсовой работы состоит из ряда последовательных этапов:

- 1) выбор темы и согласование ее с научным руководителем;
- 2) составление плана курсовой работы (ниже приведены примерные планы курсовых работ);
- 3) подбор литературы;
- 4) изучение требований к оформлению;
- 5) изучение подобранной литературы;
- 6) сбор, обработка и анализ фактического материала, статистических данных;
- 7) написание работы;
- 8) представление работы на кафедру;
- 9) разработка тезисов доклада и раздаточных материалов для защиты;
- 10) защита работы.

При выполнении работы требуется соблюдение следующего условия — должна быть четко определена проблематика, предложено оригинальное решение поставленной задачи, все это проделано на основе творческой инициативы студентов при соответствующем направлении их работы преподавателем. Непременным условием при этом является соответствие тематики работ целям и задачам профессиональной подготовки специалистов.

Важно выполнять курсовые работы в полном соответствии со стандартами и правилами оформления научно-технической и проектной документации.

Имеются две точки зрения в отношении защиты курсовых работ. Согласно одной курсовые работы должны защищаться до экзамена, тогда студенты оказываются лучше к нему подготовленными. Согласно другой эти работы должны защищаться после экзамена.

После завершения курсовые работы должны быть защищены перед комиссией, а также желательно перед студентами курса. На защите студент выступает с кратким сообщением о работе и отвечает на вопросы членов комиссии, отстаивая свои оригинальные решения и понимание проблемы.

Примерные планы курсовых работ

Тема 1. Организация труда в аппарате управления предприятием

Введение.

1. Характер и содержание труда управленческих работников.
2. Сущность и значение организации труда работников аппарата управления.
3. Характеристика организационно-хозяйственной деятельности предприятия.
4. Анализ организации управленческого труда.
5. Рационализация труда аппарата управления предприятия.

Заключение.

Тема 2. Трудовой коллектив и управление им

Введение.

1. Понятие “трудовой коллектив”, его особенности.
2. Характеристика организационно-хозяйственной деятельности организации.
3. Формирование и функционирование трудового коллектива.
4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе.
5. Методы сплочения и активизации трудового коллектива.
6. Деятельность руководителя по управлению трудовым коллективом.

Заключение.

Тема 3. Организация подготовки и реализации управленческих решений

Введение.

1. Понятие “управленческое решение”, его значение.
2. Виды управленческих решений.

3. Показатели качества решений.
4. Процесс подготовки и принятия решений.
5. Рационализация процесса подготовки и принятия решений.

Заключение.

Тема 4. Деловые совещания

Введение.

1. Понятие “деловое совещание”.
2. Виды деловых совещаний.
3. Организация подготовки деловых совещаний.
4. Проведение совещаний.
5. Пути совершенствования подготовки и проведения совещаний.

Заключение.

Дипломные работы (проекты)

Выполнение дипломной работы является заключительным этапом процесса обучения. Она выполняется на последнем курсе. По содержанию представляет собой оригинальное научное исследование, посвященное одной из актуальных проблем менеджмента.

После выбора темы дипломной работы студент изучает литературные источники и другие материалы, собственные исследования, материалы производственной практики, семинарских и других занятий. При этом студент приводит оценку проблемы, даваемую в современной науке, анализирует существующие направления ее решения и практического применения, делает критический обзор этих направлений, затем приводит обоснованные соображения, касающиеся путей решения проблемы, и вносит свои предложения. В ряде случаев дипломные работы дополняются графиками, таблицами, фотографиями, киносъемочным материалом и т. д.

Дипломная работа выполняется под руководством руководителя — преподавателя учебного заведения или специалиста научного учреждения.

В соответствии с новым Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности “Менеджмент организации” итоговая государственная аттестация менеджеров включает в себя защиту дипломного проекта.

Дипломный проект (работа) является заключительной, итоговой работой студента после выполнения плана обучения.

Дипломный проект (работа) призван выявить способность студента на основе полученных знаний самостоятельно решать конкретные практические задачи. Кроме того, проект должен подготовить студента, как будущего менеджера, выполнять следующие виды деятельности:

- ♦ организационно-управленческую;

- ◆ профессионально-предпринимательскую;
- ◆ планово-экономическую;
- ◆ конкретно-исследовательскую;
- ◆ консультационную.
- ◆ Основные цели дипломного проекта:

1. Систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по специальности.

2. Развитие навыков ведения самостоятельной работы и овладении методикой исследования проблем.

3. Определение уровня знаний студентов, умение применять их при решении конкретных управленческих задач.

Студент в процессе выполнения дипломного проекта должен решить следующие задачи:

1. Обосновать актуальность выбранной темы, ее значимость для управления предприятием.

2. Изучить теоретические положения, нормативно-техническую документацию, статистические материалы, научную литературу по теме.

3. Изучить материально-технические и социально-экономические условия производства и характер их влияния на показатели работы и управленческую ситуацию предприятия.

4. Собрать статистический материал для проведения анализа.

5. Изложить свою точку зрения по вопросам, относящимся к теме.

6. Провести анализ собранных материалов, используя соответствующие методы.

7. Сделать выводы и разработать рекомендации по повышению эффективности работы предприятия.

8. Оформить дипломный проект в соответствии с требованиями государственных стандартов.

9. Рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Независимо от темы работы рекомендуется придерживаться следующей ее структуры.

Введение.

Раздел 1. Теоретические и методические основы изучения проблемы.

Раздел 2. Анализ определенной проблемы на предприятии.

Раздел 3. Разработка рекомендаций по решению изучаемой проблемы.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Дипломный проект включает следующие основные части.

Введение. Это вступительная часть, в которой рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется существующее состояние, обосновывается теоретическая и практическая актуальность проблемы, формулируются цель и задачи проекта, объект исследования, применяемые методы исследования, исходная экономико-статистическая база.

Раздел 1. Теоретические и методические основы изучения проблемы. Целесообразно начать с характеристики объекта и предмета исследования, затем сделать небольшой исторический экскурс: оценить степень изученности исследуемой проблемы, рассмотреть вопросы, теоретически и практически решенные и дискуссионные, по-разному освещаемые в научной литературе, и обязательно высказать свою точку зрения.

Дать обзор литературы по проблеме. При этом найти сходство и различие точек зрения разных авторов, проанализировать их и обосновать свою позицию по данному вопросу.

В этой части проекта также излагается процесс сбора первичной информации, приводится методика ее обработки и анализа.

Раздел 2. Анализ определенной проблемы на предприятии (в организации).

Материалами для анализа могут служить планы работы организаций, годовые отчеты, статистическая отчетность и другая служебная документация.

Данные материалы должны быть полными и достоверными, чтобы можно было, опираясь на них, проанализировать положение дел, предложить методы устранения вскрытых в работе недостатков.

Анализ состояния дел в организации предполагает обработку собранных статистических материалов за определенный период. Анализ и обработку информации необходимо проводить с помощью современных методов.

Раздел 3. Разработка рекомендаций по решению изучаемой проблемы. Опираясь на выводы по результатам анализа, студенты обосновывают рекомендации по решению поставленной проблемы на предприятии. В частности, намечают пути использования вскрытых резервов, устранения недостатков в работе, обосновывают и принимают решения по реализации цели дипломного проекта.

При подготовке данного раздела студенты должны учесть принципы: системного подхода, т. е. учета всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом; комплексного подхода с позиции оперативного и стратегического управления; динамичности и другие.

На основе этого студент приводит достаточно полные и аргументированные рекомендации.

Выполнение проекта предусматривает использование персонального компьютера и соответствующего программного обеспечения для расчета тех или иных показателей и оформления проекта.

В дипломной работе рассматривается и экономическая сторона проекта: затраты на реализацию, ожидаемая эффективность и т. д. Для расчета экономической эффективности студент использует конкретную методику.

Рекомендации должны быть обоснованы с позиций их социальной и экономической значимости.

Характеризуется также возможность использования предложений на других объектах отрасли или региона.

Выполнение дипломного проекта предусматривает использование законодательной базы по теме проекта, обоснова-

ние соответствующих рекомендаций, составление правовой документации.

В заключении следует сформулировать основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов исследования. Объем заключения должен составлять 5–10% от объема дипломного проекта.

Минимальный объем дипломного проекта (без приложений) должен составлять 70–80 страниц, отпечатанных через полтора межстрочных интервала.

Выполненная работа рецензируется специалистом и представляется к защите, которая проходит перед специальной комиссией. На защите студент излагает основное содержание работы, после чего проводится обсуждение и выносится оценка.

Рекомендуемые темы курсовых и дипломных работ

1. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя.
2. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
3. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
4. Разработка требований к формированию системы персонального менеджмента.
5. Моделирование алгоритма постановки и реализации жизненных целей.
6. Применение ситуационного анализа в постановке жизненных целей.
7. Система тестов для определения индивидуальных склонностей личности.
8. Освоение новой работы и адаптация в трудовом коллективе.
9. Анализ факторов, влияющих на самоуправление менеджером своей карьерой.
10. Методы исследования процессов управления и затрат рабочего времени менеджера.
11. Технология текущего, среднесрочного и перспективного планирования деятельности менеджера.
12. Экономические методы управления предприятием.
13. Методы организационно-стабилизирующего воздействия на предприятии.
14. Методы правового регулирования в современной организации.
15. Социально-психологические методы управления организацией.
16. Личность и коллектив в современном менеджменте.
17. Планирование деятельности организации.

18. Организационные структуры управления организацией и их эффективность.

19. Модели и методы принятия управленческих решений.

20. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.

21. Внутренняя и внешняя среда организации.

22. Стратегическое планирование деятельности современной организации.

23. Классические фирмы и методы их изучения.

24. Цели и стратегия развития организации.

25. Информационное обеспечение управления организацией.

26. Принципы управления и их развитие в современных условиях.

27. Инновационный менеджмент: цели и основные направления.

28. Организационное обеспечение и регулирование предпринимательской деятельности.

29. Регулирование межфирменных рыночных отношений.

30. Экономическое обоснование управленческих решений.

31. Внутрифирменное планирование как важнейшая функция управления предприятием.

32. Менеджмент и предпринимательская среда.

33. Самоуправление организацией.

34. Организация труда аппарата управления предприятия.

35. Эффективность управления фирмой и ее оценка.

36. Руководитель в системе управления организацией.

37. Эффективность управленческого труда.

38. Научная организация управленческого труда.

39. Изучение затрат рабочего времени руководителя и содержание его труда.

40. Методы выработки и принятия управленческих решений по приоритетам.

41. Эффективное делегирование менеджером своих задач и полномочий.

42. Организация и техническая оснащенность рабочих мест менеджеров.

43. Совершенствование организации личного труда менеджера.

44. Информационное обеспечение деятельности менеджера.

45. Разработка автоматизированного рабочего места менеджера.

46. Организация работы менеджера с документами.

47. Методы рационализации личного труда менеджера.

48. Подготовка руководителей к публичным выступлениям.

49. Подготовка и проведение деловых переговоров.

50. Анализ практики проведения деловых совещаний.

51. Практика взаимодействия руководителя и секретаря.

52. Правила этикета в работе руководителя.

53. Эмоционально-волевой потенциал и гигиена умственного труда руководителя.

54. Методы формирования собственного имиджа менеджера.

55. Организация и проведение презентаций.

56. Самоанализ уровня организации личного труда современного менеджера.

57. Оценка эффективности организации управленческого труда на предприятии.

Содержание

Введение	3
Тема 1. ИСТОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	6
Тема 2. ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ	132
Тема 3. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР	197
Тема 4. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА	262
Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ	331
Приложения:	
1. Ответы на вопросы для самопроверки	428
2. Контрольные задания для студентов заочного обучения	432
3. Тест по курсу “Основы менеджмента”	437
4. Экзамены (зачеты) по курсу “Основы менеджмента”	458
5. Курсовые работы по основам менеджмента	462
6. Дипломные работы (проекты)	466
7. Рекомендуемые темы курсовых и дипломных работ	471

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*
Художник — *В. А. Антипов*
Верстка — *Н. В. Байкова*
Корректор — *Н. А. Тимофеева*

Ответственный за выпуск — *О. Б. Юсова*

А. К. Семенов, В. И. Набоков

Основы менеджмента

Практикум

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.02.953.Д.004609.07.04 от 13.07.2004 г.

Лицензия № 06473 от 19 декабря 2001 г.
Подписано в печать 25.12.2006. Формат 60×84 1/16.
Печать офсетная. Бумага газетная.
Печ. л. 29,75. Тираж 2000 экз. Заказ № 7619.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К*»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347
Тел./факс: (495) 182-01-58, 182-11-79, 183-93-01
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж
ivc.market@relcom.ru; office@dashkov.ru — офис;
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86