

Пензенский государственный педагогический университет  
им. В.Г. Белинского  
Кафедра Менеджмента и экономических теорий

И. Г. Ищенко

## **Основы менеджмента**

**Учебно - методическое пособие**

**II часть**

**Пенза, 2012**

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Пензенского государственного педагогического университета  
Имени В.Г. Белинского

## **УДК**

Ищенко И.Г. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие. –  
Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2012. - 202с.

Учебно-методическое пособие подготовлено на кафедре менеджмента и экономических теорий и предназначено для студентов, обучающихся по специальностям “Менеджмент организации”, “Финансы и кредит”, “Бухгалтерский учет и аудит”, магистров, преподавателей высшей школы, менеджеров.

В учебно-методическое пособие входят вопросы, ситуационные и практические задания, задачи, деловые игры, тесты, позволяющие реализовать теоретические по дисциплине в умении принимать конкретные решения в функциональных областях менеджмента.

© И.Г. Ищенко, 2012

©Пензенский государственный  
университет имени В.Г. Белинского,  
2012

## **Тема 8.**

# **КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС**

### **Вопросы к аудиторным занятиям:**

1. Теоретические основы коммуникации.
2. Информация как основа коммуникационного процесса.
3. Коммуникационный процесс.
4. Формы и методы коммуникации.
5. Коммуникационные каналы и сети в структуре управления.
6. Стратегии ведения переговорного процесса.
7. Коммуникационные барьеры и их преодоление.
8. Повышение эффективности организационной коммуникации.
9. Современные тенденции деловой коммуникации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определения информации, коммуникации, решения.
2. Дайте определение понятию “информация”, опишите известные вам виды информации.
3. Охарактеризуйте роль информации в управлении.
4. Какие этапы проходит информация в своем движении?
5. Какие способы сбора, обработки, передачи и получения информации Вам известны?
6. Дайте характеристику коммуникационного процесса.
7. Что входит в понятие “вербальная и невербальная коммуникации”? Приведите примеры.
8. Какие шумы возникают при передаче данных?
9. Укажите препятствия коммуникациям, возникающие в организациях.
10. Перечислите основные технические и иные средства, необходимые фирме для налаживания эффективных коммуникаций.

11. Какие формы обмена информацией присущи коммуникациям по нисходящей, по восходящей, между различными отделами?
12. Что Вам известно из исследований антропологов и лингвистов о невербальной коммуникации?
13. Расскажите о коммуникационных каналах и их основных характеристиках.
14. Попробуйте изобразить схему коммуникационных каналов своего учебного заведения.
15. Назовите и охарактеризуйте основные виды коммуникационных сетей.
16. В чем заключается сущность общения, какие требования предъявляются к деловому общению?
17. Что является основными компонентами модели коммуникации?
18. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
19. Опишите препятствия на пути межличностного информационного обмена.
20. Раскройте методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов.
21. Определите принципы построения коммуникационного процесса.
22. Какие коммуникационные навыки можно выделить на уровне индивида?
23. Какие индивидуальные характеристики человека влияют на формирование навыков социального общения?

## Практические задания и ситуации:

1. Подберите к данным из первой колонки соответствующие примеры из второй.

| Коммуникационный барьер | Примеры                                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Различия в восприятии | 1. Конфликт между начальником цеха и инженерным отделом по поводу причин выхода из строя оборудования                                                   |
| 2.Семантика             | 2. Отсутствие прогресса в реализации проекта из-за неэффективности коммуникации между руководителем и группой сотрудников, считающих его некомпетентным |
| 3.Субъективная оценка   | 3. Переписка между отделом продаж и конструкторским бюро                                                                                                |
| 4.Навыки коммуникации   | 4. Неспособность директора филиала подготовить аналитический отчет                                                                                      |
| 5.Культурные различия   | 5. Аттестационная оценка сотрудника и его руководителя                                                                                                  |
|                         | 6. Конфликт между американским и французским подчиненными, опоздавшими на 10 минут на совещание                                                         |
|                         | 7. Совещание - встреча финансового директора с начальниками цехов                                                                                       |
|                         | 8. Неумение секретаря вести телефонный разговор                                                                                                         |
|                         | 9. Один руководитель считает необходимым улучшить качество продукции, а другой - увеличить выпуск.                                                      |

2. Ограничения рассматривается ее руководством как открытая система. Чем отличаются коммуникации внутри организации от коммуникаций с внешней средой при таком подходе?

3. Фирма создает и распространяет рекламное сообщение для потребителей ее продукции. Какие компоненты процесса коммуникации должны быть учтены при передаче этого сообщения потребителям? Какие причины могут привести к сбоям в этом коммуникационном процессе?

4. Руководитель организации планирует провести совещание для свободного и широкого обсуждения проблемы. Какая из коммуникационных сетей может считаться наиболее целесообразной для осуществления этой задачи?

5. Какая из коммуникационных сетей в наибольшей степени подходит для проведения жесткого директивного совещания, для быстрой и точной реализации управленческих решений?

6. Руководитель организации перегружен информацией, поступающей из разных подразделений. Какую коммуникационную роль необходимо ввести для предотвращения этого негативного явления?

7. Организация нуждается в постоянных и достаточно тесных контактах с внешней рыночной средой. Какая из коммуникационных ролей в наибольшей степени подходит для достижения этой цели?

8. Какие каналы коммуникации наиболее авторитетны в организации? Почему этим каналам коммуникации отдается предпочтение по сравнению со всеми остальными?

9. Какие из видов искажения информации в коммуникационных сетях наиболее опасны для их функционирования? В чем заключается опасность искажений такого вида?

10. Структура организации содержит большое количество иерархических уровней управления. Как такая структура оказывает влияние на систему коммуникаций в организации?

11. Какие мероприятия необходимо провести руководству организации для создания наиболее эффективных систем коммуникации?

12. Отдавая указания подчиненным, руководитель допускает неточности и неопределенности. Какую группу проблем порождает такая ситуация? Какие конкретно способы коррекции нужно применить, для того, чтобы избежать негативных последствий этой ситуации?

13. К какому типу коммуникационных потоков относится:

- а) миссия компании;
- б) годовой бизнес-план;
- в) аттестация;
- г) финансовый отчет;
- д) аналитическая записка;
- е) рационализаторское предложение;
- ж) координационное совещание;
- з) предложение о совместных действиях.

#### **14. Упражнение "Обратная связь"**

Данное упражнение демонстрирует важность обратной связи в устной коммуникации.

Преподаватель выбирает трех студентов, которые выполняют роли: менеджера, помощника менеджера и наблюдателя.

Менеджер и его помощник поворачиваются спиной друг к другу, чтобы не видеть один другого.

Ситуация заключается в следующем. Менеджер находится в незнакомом для него городе. Но этот город хорошо знает его помощник. Менеджер должен найти контору поставщика, где нужно забрать очень важные чертежи ключевого компонента главного продукта, производимого компанией. Контора закрывается через несколько минут и не будет открыта на следующий день. Чертежи должны быть взяты до закрытия. Менеджер звонит своему помощнику, чтобы узнать, как быстрее найти контору в незнакомом городе.

Он звонил ему по телефону, но линия работает так, что только менеджер слышит помощника, а помощник может лишь догадываться, что менеджер

его слышит. Время тратить нельзя и менеджер решает получить разъяснения без возможности задавать ему вопросы.

Перед началом упражнения преподаватель дает помощнику менеджера карту города, где отмечено место расположения конторы поставщика и место, где сейчас в городе находится менеджер. Карта должна иметь повороты улиц, остановки, пересечения дорог, отметки важных строений. Помощнику дается одна-две минуты для изучения карты. Затем помощник менеджера описывает своему начальнику как добраться до места, где расположена контора поставщика. По инструкциям помощника менеджер рисует на чистом листе бумаги маршрут движения.

Наблюдатель следит, чтобы менеджер не задал ни одного вопроса и, чтобы упражнение началось и закончилось в установленное время.

Интереснее проводить упражнение между командами. После того, как группы закончат упражнение, наблюдатели оценивают качество нарисованных менеджерами маршрутов в сравнении с оригиналами и подсчитывают количество сделанных ошибок.

Менеджер и помощник могут поменяться местами и работать с другой картой. Ситуация аналогичная, за исключением того, что телефонная линия работает нормально и менеджер может задавать вопросы своему помощнику.

**В конце упражнения необходимо ответить на следующие вопросы:**

1. В каком раунде был разработан более точный маршрут? Почему?
2. Когда потребовалось больше времени для поиска конторы поставщика? Почему?
3. Как Вы себя чувствуете, когда хочется задать вопрос, но по каким-то причинам Вы не в состоянии это сделать?
4. Изменилось ли Ваше мнение о важности обратной связи после проигрывания упражнения?

15. Ваш подчиненный одновременно является другом Вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение с Вами, что снижает Ваш авторитет как руководителя. Как Вы поступите в такой ситуации?

16. Один из Ваших подчиненных пришел утром на работу с кругами под глазами и не выспавшийся. Ему надо сегодня обязательно выполнить одно срочное задание. Вы видите, что он страдает и плохо себя чувствует. Как Вы поступите?

17. Ваша секретарь говорит вам: "Вчера Вы просили меня напечатать этот доклад после рабочего дня, поскольку он Вам был очень нужен. Мне это было очень некстати, т. к. пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь Вы разговариваете со мной таким неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?" Что Вы ей ответите?

18. Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику отдела должны скоро позвонить по служебным делам. Он ждет звонка. Но телефон все еще занят работницей. Как бы Вы поступили на месте начальника отдела?

19. Вот уже несколько месяцев, как Вы являетесь руководителем отдела. Один из сотрудников говорит вам: "Я, конечно, не хочу Вас критиковать, но Ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам". Вы говорите...

## **20. Рассмотрите практическую ситуацию:**

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частных опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече:

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу в спокойном тоне;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?";
- г) в интересах дела отмените беседу и перенесете ее на другое время?

### **21. Рассмотрите практическую ситуацию:**

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и чтобы ваше выступление всем запомнилось и понравилось?

### **22. Рассмотрите практическую ситуацию:**

На одном из собраний Вы говорите о проблеме реконструкции Вашего предприятия. У Вас довольно хорошие предложения по этому вопросу, но в зале сидят несколько Ваших противников, которые не хотят, чтобы Ваши предложения были приняты руководством. Они задают Вам каверзные вопросы, делают едкие замечания, резкие выпады против Вас лично и против Ваших предложений. После очередного такого замечания Вы говорите...

### **23. Изучите ситуацию:**

#### **Дискуссия об источниках получения информации**

Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятия (организации) о каналах распространения информации.

- Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

- Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Какую точку зрения вы разделяете? Обоснуйте свою позицию в этом вопросе.
2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?
3. Как следует оценивать эффективность коммуникационного процесса в организации?

### **24. Изучите ситуацию:**

#### **Авиакомпания “Альфа”**

Авиакомпания “Альфа” осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе компании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике компании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают соответственно вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летной эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок.

## 25. Практическое задание:

Ознакомившись с основными видами информации, заполнить таблицу.

| Классификационный признак         | Виды информации  | Характеристика | Практический пример |
|-----------------------------------|------------------|----------------|---------------------|
| По характеру                      | непрерывная      |                |                     |
|                                   | дискретная       |                |                     |
| По типу передаваемой информации   | документальная   |                |                     |
|                                   | недокументальная |                |                     |
| По источнику происхождения        | первичная        |                |                     |
|                                   | вторичная        |                |                     |
| По способу распространения        | опубликованная   |                |                     |
|                                   | неопубликованная |                |                     |
| По области получения и исполнения |                  |                |                     |
|                                   |                  |                |                     |

## 26. Практическое задание.

Перед вами ситуации, взятые из реальной практики. Решите, какой вариант из колонки справа дает оптимальные возможности продолжить разговор, укрепляя авторитет руководителя.

| № | Ситуации                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Фраза руководителя                                                                                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Молодой сотрудник уже месяц работает в подразделении. В беседе с начальником он обмолвился: “Я хочу почувствовать себя полноправным членом коллектива. Однако все сотрудники отдела замкнулись в своем тесном кругу и не принимают меня. Не знаю, может быть, это все лишь надуманно мною?” | а) Почему бы вам не сделать коллегам что-либо приятное?<br>б) Вам кажется, что сотрудники отдела вас не принимают?<br>в) Вам кажется, что вы чем-то не нравитесь сотрудникам отдела?<br>г) Вы думаете, что они должны считать вас своим? |
| 2 | Молодая женщина жалуется: “Мне неловко говорить, но мне не нравится, что моя мать буквально все за меня решает, совсем не дает проявить самостоятельность. Да и к отцу она относится так же”.                                                                                               | а) Вы думаете, что отец должен быть тверже?<br>б) Вам не нравится, что ваша мать слишком строга, а отец слишком мягок?<br>в) Вы переживаете, что не можете восхищаться своими родителями?                                                |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                              | г) вы чувствуете облегчение, когда вы вне дома?                                                                                                                                                                                                        |
| 3 | Бухгалтер говорит своему начальнику: “Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован, но не переделывать же все!” | а) Вы считаете, что несправедливо заставлять вас устранять ваши же ошибки?<br>б) Надеюсь, вы проверили отчет перед тем, как показывать его мне?<br>в) Вам кажется, что вас обвиняют за мелкие неточности?<br>г) Вы считаете, что я слишком придираюсь? |
| 4 | Передовой работник, которого руководитель посылает в поликлинику, говорит: “Да у меня ничего не болит, но, если вы настаиваете, я, конечно, схожу”.                                                                                                                          | а) Может, вы и правы, но посмотрим, что скажут доктора.<br>б) Вы не довольны мною?<br>в) Вы не хотите идти к врачу?<br>г) Вы согласны пойти к врачу, если я вам это советую?                                                                           |
| 5 | Сотрудник говорит руководителю: “Я не хочу работать вместе с Кротовым. Он лодырь и слишком много о себе думает. При этом жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него его же работу”.                                                                           | а) Вы считаете, что на Кротова надо воздействовать со стороны администрации?<br>б) Кротов не хочет работать с вами, не так ли?<br>в) Вы уверены, что именно Кротов вносит разлад в работу?<br>г) Вы думаете, что Кротову лучше уйти из отдела?         |
| 6 | Начинающего сотрудника, допустившего просчет, вызвали для объяснения к начальству. Войдя, он произнес: “Не пойму, зачем этот разговор. Я ни на что не жалуюсь, кроме того, что меня отрывают от работы. Работа стоит, и прошу вас меня не задерживать”.                      | а) Вы считаете, что помощи вам не нужно?<br>б) Вы не верите, что вам могут помочь коллеги?<br>в) Вы думаете, что вам будут читать нотацию?<br>г) Не спешите и не делайте поспешных выводов                                                             |
| 7 | Опытный работник, который планирует уйти на пенсию, зашел в кабинет руководителю: “Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника, что надо... новые правила...,”                                                                          | а) Вы хотите сказать, что инновации человека не заменят?<br>б) Вас волнует заработок?<br>в) Насколько я правильно понял, вы не спешите от нас уходить?<br>г) Дайте свой ответ.                                                                         |

|   |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | новая документация..., но как будет выполняться моя работа? Я тут подумал, кажется, мой опыт мог бы еще пригодиться”.                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |
| 8 | Когда начальник сделал справедливое замечание своему секретарю, опытной, уже немолодой сотруднице, та сказала: “я поняла, что свое уже отработала. Я приближаюсь к пенсионному возрасту и должна уступить дорогу молодым”. | а) Напрасно так считаете.<br>б) Вы думаете, что я хочу, чтобы вы ушли?<br>в) Вы считаете, что на вашем месте нужен более молодой и подготовленный человек?<br>г) Вы думаете, что к вам придираются? |

## 27. Практикующее упражнение.

Цель задания – овладение методами построения коммуникационного процесса на предприятии. Научиться определять объем, сроки и ответственность за сбор, обработку и передачу информации, возможность потери или искажения информации.

### Ситуация “Наказание косвенного виновника”.

Подчиненный Петров В. Систематически нарушает дисциплину или не выполняет своих обязанностей при поощрении его непосредственного руководителя К. Селезнева. Вышестоящий руководитель Попов Г. знает не только о плохой работе Петрова, но и то, что Селезнев неявно, в силу своей слабыхарактерности или приятельских отношений с Петровым поощряет его недобросовестность, умалчивает о ней. Непосредственных, явных причин и поводов для наказания Селезнева как будто бы нет, должен быть наказан Петров. Но вместе с тем Попов Г. осознает, что в плохой работе – значительная вина Селезнева. Кого следует наказать в большей степени?

Используя модель коммуникационного процесса, опишите с использованием терминов и понятий систему коммуникаций в организации с выделением элементов и стадий коммуникационного процесса.

Схематично изобразите систему взаимоотношений и постройте схему обмена информацией в данной ситуации.

## **28. Практическое задание.**

Подготовьте презентацию любого предприятия или организации (например, на котором проходили практику). Обязательными пунктами при представлении предприятия должны быть: название (торговая марка) предприятия, тип бизнеса, цель бизнеса, требуемый заём, цель займа, существующие активы, продукт, рынок, цели роста объема продаж и прибыли.

Какие средства рекламы вы можете использовать в данном бизнесе? Разработайте текст рекламного письма для своего бизнеса, соблюдая следующие требования:

- содержание рекламного письма с первых строк должно привлекать внимание, чтобы его прочитали до конца;
- начинать текст лучше с представления своей организации, продолжить рассказом о качестве продукции (услуг) и закончить коммерческим предложением;
- по объему письмо не должно превышать 1—1,5 страницы машинописного текста;
- к письму обычно прилагается буклет с подробным описанием рекламного товара или услуг, иногда с указанием цен и тарифов;
- письмо адресуется непосредственно руководителю фирмы с указанием его фамилии, имени, титула (или должности), но можно ограничиться словом «Руководителю»;
- письмо должно быть подписано первым руководителем предприятия.

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

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

Приведем возможные фразы из этого письма.

*В порядке оказания технической помощи...*

*В порядке обмена опытом...*

*В связи с проведением совместных работ...*

*В соответствии с предварительной договоренностью...*

*Несмотря на наши неоднократные напоминания...*

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

*Прилагая при этом...*

*Пользуясь случаем...*

*Считаю необходимым...*

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

*В порядке исключения...*

*Ввиду срочности...*

*Испытывая острую потребность...*

*Если Вас не затруднит...*

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

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

*Сожалею, но мы вынуждены отклонить Ваше предложение...*

## **29. Практическое задание.**

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

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

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

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

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

### **30. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

### **31. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

### **32. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

### **33. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

Как бы вы помогли ему осуществлять коммуникацию более эффективно?

### **34. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

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

Кирилл думает, что банк — довольно закоснелое учреждение. Эту точку зрения он часто и охотно сообщает каждому, кто готов его выслушать. Он погружен в мир компьютеров и в совершенстве владеет ими. У него нет времени на людей.

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

### **35. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

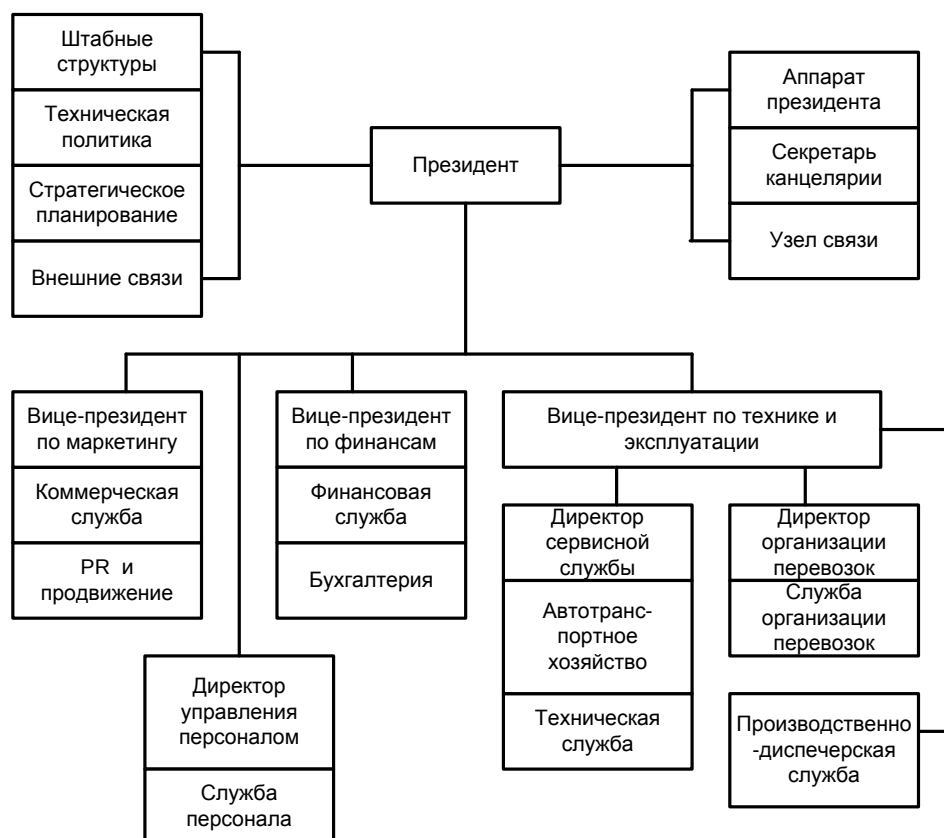


Рисунок 6.Схема организации структуры транспортно-экспедиторской компании

Составьте схему коммуникации в организации в соответствии с прилагаемой структурой.

Для решения ситуации необходимо:

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

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

### 36. Рассмотрите практическую ситуацию.

Компания «Ваш дом» находится в Москве, занимается выпуском офисной мебели, имеет 17 сбытовых центров в Москве и Подмосковье. Офисная мебель, выпускаемая компанией, обладает достаточной

конкурентоспособностью и имеет сбыт. Сбытовые центры функционируют практически без вмешательства главной конторы. Это означает, что 17 отделений фирмы идут по 17 различным направлениям. За последние два года произошло падение объема продаж более чем на 50%.

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

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

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

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

2. Какие формы информационного обмена вы выбрали бы для совершенствования системы коммуникации в организации:

- ежемесячные совещания по сбыту продукции поочередно в каждом из сбытовых центров;

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

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

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

- проведения совещаний;

- еженедельных докладов;

- рассылки информации;

- оперативных совещаний по телефону.

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

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

- разработанный по специальной форме отчет, направляемый в головную контору после проведения ежемесячных совещаний;
- еженедельные доклады сбытовых центров, которые анализируются в головной конторе и с резолюциями и замечаниями возвращаются исполнителям;
- ежедневная информация об устранении отклонений и корректировка деятельности по телефону;
- выборочная проверка работы сбытовых центров с выездом представителей головной конторы;
- ваш вариант обратной связи.

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

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

8. Разработайте концепцию мотивации сбытовых центров и торговых агентов.

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

### **37. Рассмотрите практическую ситуацию.**

Вы пришли в гости, имея намерение познакомиться с нужными для своего бизнеса людьми. Для этого надо было произвести на них соответствующее впечатление. Несмотря на теплую погоду, вы предстали перед ними в костюме с галстуком, хотя все присутствующие были одеты более свободно. Ваш официальный вид явно не способствовал сближению с компанией. Хозяйка дома поспешила вам на помощь, предложив снять пиджак. Однако вы упорно играли первоначальную роль, поскольку не просчитали дома подобный вариант и надели подтяжки вместо брючного ремня, что лишило вас маневра со своим пиджаком.

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

Что необходимо изменить, чтобы эти контакты наладились?

### **38. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

### **39. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

### **40. Рассмотрите практическую ситуацию.**

Управление информацией в туристской фирме «АС».

В настоящее время ни для одной из туристских фирм мира не является секретом тот факт, что в условиях жесткой конкуренции выживает та фирма, которая в процессе своей деятельности применяет современные информационные технологии, позволяющие наиболее эффективно и быстро обслужить клиента. В конечном счете речь идет об обслуживании клиента в режиме реального времени on-line. Фирма «АС» является абонентом сетей «Габриэль» и «Сирена», что позволяет ей быстро бронировать билеты на авиаперевозки. Но что касается внутренней деятельности фирмы, то у нее имеется ряд проблем:

- в связи с растущей конкуренцией необходимо постоянно сокращать время переработки информации;
- плохо налажена система поиска важной информации;
- возникают проблемы с хранением большого объема информации;
- в связи со значительным объемом документооборота теряется оперативность работы;

- растет объем перерабатываемых промежуточных данных;
- достаточно сложно быстро и качественно принимать решения по поводу организации новых туров и экскурсий.

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

- совершенствование технологических процессов обработки информации, автоматизация делопроизводства;
- перераспределение некоторых функций между подразделениями фирмы;
- учет и сокращение документооборота;
- использование современных информационных технологий (сети, факсов и модемных коммуникаций и т.д.) для контактов с партнерами;
- совершенствование состава и форм документов организации;
- материальное поощрение туристских агентств (по результатам привлечения клиентов).

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

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

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

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

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

1. Постройте сравнительную таблицу работы туристской фирмы в случае традиционной технологии и автоматизированной технологии

(безбумажной с использованием возможностей Интернета). Основными направлениями сравнительного анализа могут быть:

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

Данные направления должны быть вами проанализированы, конкретизированы, расширены.

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

### **Тесты:**

**1. Вид коммуникаций, разновидностью которого является канал распространения слухов:**

- а) межуровневые коммуникации;
- б) горизонтальные коммуникации;
- в) коммуникации "руководитель - подчиненный";
- г) неформальные коммуникации;
- д) коммуникации между руководителем и рабочей группой.

**2. Вид коммуникаций, осуществляющий перемещение информации в рамках вертикали управления:**

- а) межуровневые коммуникации;
- б) горизонтальные коммуникации;
- в) коммуникации "руководитель - подчиненный";
- г) коммуникации между руководителем и рабочей группой;
- д) неформальные коммуникации.

**3. В каком из названных фильтров отбираются данные, которые понятны получателю?**

- а) канал связи;

- б) семантический фильтр;
- в) прагматический фильтр.

**4. Определите, какие из действий являются шумом в коммуникационном процессе?**

- а) организация обратной связи;
- б) применение терминов, которые непонятны получателю;
- в) устная передача сообщения;
- г) письменная передача сообщения.

**5. Как называются новые сведения, воспринятые, понятые и оцененные как полезные для решения тех или иных задач?**

- а) информация;
- б) управленческое решение;
- в) обратная связь;
- г) шум.

**6. Что из перечисленного не относится к невербальной коммуникации?**

- а) словесное кодирование информации;
- б) дизайн помещения;
- в) использование времени;
- г) личные физические качества инициатора общения;
- д) позы, жесты, мимика.

**7. Какой фактор не является препятствием для обмена информацией в коллективе?**

- а) самозащита инициатора обмена информацией;
- б) использование параллельно несколько каналов связей;
- в) использование специализированных языков;
- г) предвзятость.

**8. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**

- а) коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения, и это главный фактор их влияния на качество решения;
- б) коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений;

- в) коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения;
- г) коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления.

**9. Что такое информация с точки зрения менеджмента?**

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

**10. К какой информации относится размер (норматив) налога на прибыль?**

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

**11. Что не относится к основным элементам процесса коммуникаций?**

- а) отправитель;
- б) получатель;
- в) сообщение;
- г) канал связи;
- д) обратная связь;
- е) функции.

**12. Какие способы сокращения объема информации существуют в управлении?**

- а) кодирование;
- б) передача информации речью;
- в) мнемотехника;
- г) сокращение слов;
- д) все перечисленное;
- е) пункты а, в, г.

**13. Какое основное правило менеджера в коммуникациях?**

- а) уметь говорить;
- б) уметь слышать;
- в) уметь слушать;
- г) владеть невербальными методами.

**14. Что не относится к преградам на путях обмена информацией в организациях?**

- а) информационные перегрузки;
- б) плохая структура управления;
- в) форма оплаты труда;
- г) искажение сообщения.

**15. Без чего не возможны коммуникации?**

- а) демократического стиля руководства;
- б) обратной связи;
- в) положения о подразделениях;
- г) планирования;
- д) всего вышеперечисленного.

**16. На что больше всего тратит время современный менеджер?**

- а) телефонный разговор;
- б) совещания, прием посетителей, беседы;
- в) работу с документами;
- г) чтение специальной литературы.

**17. С помощью каких методов можно проанализировать коммуникации?**

- а) оперограмма;
- б) матричная модель;
- в) сетевой график;
- г) документограмма;
- д) пункты а, г;
- е) все вышеперечисленное.

**18. Невербальная информация – это:**

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

**19. Какие направления совершенствования коммуникаций являются наиболее эффективными?**

- а) эмпатия;
- б) система сбора предложений;

- в) компьютеризация;
- г) диспетчерская связь.

**20. Что относится к системе сбора предложений?**

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

**21. Если анализируется стоимость информации, то каково направление такого анализа?**

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

**22. Ответьте "да" или "нет" на предложенные вопросы:**

1. Информация включает в себя и то, что передается, и то, как это "что" передается.
2. "Богатство" информации определяется ее содержанием, не средствами или методами передачи этой информации.
3. Эффективно работающие руководители - это те, которые эффективны в коммуникациях.
4. Процесс коммуникации не связан с эффективностью управления.
5. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.
6. Канал формальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.
7. Кодирование - процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан.
8. Если вас кто-то понял, это значит, что он с вами согласен.
9. Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.
10. Обратная связь может выступать как прямая (снижение производительности, текучесть кадров, прогулы, конфликты и т. д.) и косвенная (непосредственно наблюдаемое изменение поведения).
11. Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими.

12. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Часто невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов.

13. Символ имеет неповторимое неотъемлемое значение.

14. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств.

15. Невербальной информацией легко манипулировать, ее легко скрывать в любой межличностной коммуникации.

16. Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

17. Совершенствованию межличностных коммуникаций способствует владение менеджером искусством ведения деловых бесед.

18. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.

19. Некоторый избыток информации обычно бывает полезен для того, чтобы исправить ошибки, возникающие при передаче сообщения.

20. Тип коммуникационной сети не зависит от характера взаимозависимости работ и людей в группе или в организации.

21. Горизонтальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.

22. Когда коммуникационная загруженность каналов становится чрезмерной, можно увеличить число каналов или улучшить технологию, уменьшить число сообщений, увеличить делегирование полномочий или объединять тех, кто чаще вступает в коммуникационное сообщение друг с другом.

23. В условиях взаимозависимости, дефицита времени и неопределенности обостряется потребность в неформальных каналах, дополняющих формальные.

### **23. Тест “Коммуникабельны ли вы?”**

Тест оценивает степень общительности.

Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: "да", "нет" или "иногда".

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у вас смущение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, 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, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то 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 вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком. Вы не станете вступать 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, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли Вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете? Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Подсчитайте общее количество баллов, которое Вы набрали, используя ключ. Варианты ответов оцениваются: "да" — 2 балла, "иногда" — 1 балл, "нет" — 0. Оцените свой результат.

**30 - 32 балла.** Вы явно не коммуникабельны, 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 баллов.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает Вас в панику, то надолго

выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19-24 балла.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14 - 10 баллов.** У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время Вы не любите шумных кампаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

**9-13 баллов.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать 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 баллов.** Вы, должно быть, "рубаха-парень". Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех 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. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

**3 и менее баллов.** 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 разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду трудно с вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; подумайте о своем здоровье - такой стиль жизни не проходит бесследно.

## 24. Тест "Телефонные разговоры"

Телефонные разговоры - одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации.

Перед вами 25 фраз, которые были сказаны служащими Вашей организации при беседе с Вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если Вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой "П", а если отрицательное - буквой "О".

1. "Доброе утро. Это коммерческий банк "Русь". У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу помочь вам?"
2. "Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов".
3. "Доброе утро, банк "Русь"".
4. "Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?"
5. "Спасибо за звонок. Звоните чаще!"
6. "Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем Вам помочь не могу".
7. "Доброе утро, отдел снабжения".
8. "Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?"
9. "Извините, что я заставил Вас ждать. Чем я могу помочь Вам?"
10. "Я понимаю Вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь Вам?"
11. "Так, кого Вы ждете?"
12. "Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией".
13. "Спасибо. При случае я позвоню Вам".
14. "Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду Вашего звонка. Спасибо за звонок".
15. "Расскажите, как это случилось".
16. "Рад Вашему звонку. Как у вас дела?"
17. "Да, это я. Хочу Вам сообщить неприятную информацию".
18. "Извините, пожалуйста. Я принимаю телефонограмму. Можно, я перезвоню вам через 10 минут?"
19. "К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает".
20. "Спасибо за звонок. Такого человека, как Вы, мы готовы выслушать всегда".

21. "Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку".

22. "Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня".

23. "Здравствуйте, банк "Русь", у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю".

24. "Вы не правы. Однако что Вы скажете про акции нашего банка?"

25. "Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я Вам позвоню. Спасибо за звонок".

## **25. Тест "Что говорят вам мимика и жесты?"**

Этот тест поможет понять, насколько правильно Вы способны интерпретировать поведение людей, можете ли Вы доверять своим выводам или все же интуиция Вас подводит, и стоит доверять лишь проверенным фактам.

### **1. Вы считаете, что мимика и жесты это:**

а) спонтанное выражение душевного состояния человека в данный конкретный момент;

б) дополнение к речи;

в) предательское проявление вашего подсознания.

### **2. Считаете ли Вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?**

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

### **3. Как Вы здороваетесь с очень хорошими друзьями:**

а) радостно кричите: "Привет!";

б) сердечным рукопожатием;

в) вы слегка обнимаете друг друга;

г) приветствуете их сдержанным движением руки;

д) целуете друг друга в щеку?

### **4. Какие мимика и жесты, по Вашему мнению, означают во всем мире одно и то же (дайте три ответа)?**

а) когда качают головой;

б) когда кивают головой;

в) когда морщат нос;

г) когда морщат лоб;

- д) когда подмигивают;
- е) когда улыбаются.

**5. Какая часть тела выразительнее всего?**

- а) ступни;
- б) ноги; в)руки;
- г) кисти рук;
- д) плечи.

**6. Какая часть вашего собственного лица наиболее выразительна, по вашему мнению (дайте два ответа)?**

- а) лоб; б)брови; в)глаза; г) нос; д)губы; е) углы рта.

**7. Когда Вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно Ваше отражение, на что в себе Вы обращаете внимание в первую очередь:**

- а) на то, как сидит одежда;
- б) на прическу;
- в) на походку;
- г) на осанку;
- д) ни на что?

**8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в Вашем представлении это означает, что:**

- а) ему есть что скрывать;
- б) у него некрасивые зубы;
- в) он чего-то стыдится.

**9. На что Вы прежде всего обращаете внимание у Вашего собеседника?**

- а) на глаза;
- б) на рот;
- в) на руки;
- г) на позу.

**10. Если Ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это для Вас признак:**

- а) нечестности;
- б) неуверенности в себе; в)собранности?

**11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?**

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

**12. Мужчина заговаривает женщиной. Он это делает потому, что:**

- а) первый шаг всегда делают мужчины;
- б) женщина всегда неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
- в) он достаточно мужествен для того, чтобы рискнуть получить "от ворот поворот".

**13. У Вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем "сигналам", которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему Вы больше поверите?**

- а) словам;
- б) "сигналам";
- в) он вообще вызывает у вас подозрение.

**14. Поп-звезды, вроде Мадонны, направляют публике "сигналы", имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется?**

- а) просто фиглярство;
- б) они "заводят" публику;
- в) это выражение их собственного настроения.

**15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с вами происходит?**

- а) я смотрю совершенно спокойно;
- б) я реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;
- в) я закрываю глаза при особо страшных сценах.

**16. Можно ли контролировать свою мимику?**

- а) да;
- б) нет;
- в) только отдельные ее элементы.

**17. При интенсивном флирте вы "изъясняетесь" преимущественно:**

- а) глазами;
- б) руками;
- в) словами?

**18. Считаете ли вы, что большинство ваших жестов:**

- а) "подсмотрены" у кого-то и заучены;
- б) передаются из поколения в поколение;
- в) заложены в нас от природы.

**19. Если у человека борода, для вас это признак:**

- а) мужественности;
- б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
- в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться?

**20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?**

- а) да;
- б) нет;
- в) только у пожилых людей.

Подсчитайте число очков:

- 1. а-2,б-4,в-3.
- 2. а-1,б-3, в-0.
- 3. а-0,б-4,в-3,г-2,д-4.
- 4. а-0,б-0,в-1,г-1,д-0,е-1.
- 5. а-1,б-2,в-3,г-4,д-2.
- 6. а-2,б-1,в-3,г-2,д-3,е-2.
- 7. а-1,б-3,в-3,г-2,д-0.
- 8. а -3,б-1.в-1.
- 9. а-3,б-2, в-2, г- 1.
- 10. а-3,б-2,в-1.
- 11. а-0,б-3,в-1.
- 12. а-1,б-4, в-2.
- 13. а -0,б-4,в-3.
- 14. а -4,б -0, в -0.
- 15. а-4,б-0,в-1.
- 16. а-0,б-2,в-1.
- 17. а-3,б-4, в-1.
- 18. а-2, б-4, в-0.
- 19. а-3,б-2, в-1.
- 20. а -4,б -0, в -2.

**77 - 56 очков.** У Вас отличная интуиция, Вы обладаете способностью понимать других людей, у Вас есть наблюдательность и чутье. Но Вы

слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для Вас второстепенное значение. Если Вам улыбнулись, Вы уже готовы поверить, что вам объясняются в любви. Ваши "приговоры" слишком поспешны, и в этом кроется для вас опасность: попасть пальцем в небо. Делайте на это поправку, и у Вас есть шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А это важно и на работе и в личной жизни.

**55 - 34 очка.** Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и Вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но Вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например для того, чтобы правильно строить свои взаимоотношения с окружающими. Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные Вам слова и руководствоваться ими. Например, кто-то скажет вам: "Спасибо за интересную беседу, мы Вам обязательно перезвоним", сделав при этом кислую мину. Но Вы поверите словам, а не выражению лица, хотя оно весьма красноречиво. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения.

**33-11 очков.** Увы, язык мимики и жестов для Вас - китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что вы на это не способны - просто не придаете этому значения, и очень напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на мелких жестах окружающих людей, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу "Тело - перчатка для души". Немного понимать душу другого - верное средство самому не попасть в зависимость от собственных заблуждений.

## **26. Тест "Определение причин трудностей в общении с подчиненными"**

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы.

1. Считаете ли вы себя, бесспорно, более компетентным, чем Ваши коллеги и руководители? Намекаете ли Вы им на это?

2. Стремитесь ли Вы, критикуя, образумить ошибающихся или "отхлестать" их, чтобы "впредь не повадно было"?

3. Нуждаетесь ли Вы в полном контроле над всем происходящим в Вашей организации?

4. Потребуете ли Вы, чтобы почти все мероприятия получали Вашу "визу"?

5. Не слишком ли длительны Ваши выступления на совещаниях?

6. Присуща ли Вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы оспорить их аргументы?

7. Испытываете ли Вы потребность спорить? Быстро ли Вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?

8. Избегают ли окружающие обсуждать с Вами свои замыслы?

9. А если обсуждают, не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?

10. Очень ли важны для Вас внешние символы высокого положения и власти?

11. Уходите ли Вы от ответственности любой ценой в случае неудачи?

12. Неохотно ли Вы идете на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаете сами?

13. Не слишком ли часто Вы используете местоимение "я", рассказывая о своей деятельности?

14. Восхищаются ли Ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в Вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?

15. Ощущаете ли Вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с холодком, тогда как Вам очень хочется, чтобы они любили вас?

Ключ к тесту: если Вы ответили положительно хотя бы на три из пятнадцати вопросов, то не исключено, что некоторые шершавые грани вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

Если Вы дали шесть положительных ответов, то весьма вероятно, что Ваши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем Вам хотелось бы.

О большем числе "да" нечего и говорить.

## **Тема 9.**

# **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Вопросы к аудиторным занятиям:**

1. Подходы к определению конфликта. Причины конфликтов.
2. Классификация конфликтов.
3. Стадии конфликта.
4. Процесс управления конфликтом в организации.
5. Стратегии разрешения конфликтов в организации.
6. Управление организационными стрессами.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что означают следующие термины: конфликт, конфликтная ситуация, объект конфликта, оппонент, предмет конфликта, инцидент.
2. Перечислите уровни конфликтов и приведите соответствующие примеры.
3. Перечислите позитивные стороны конструктивных конфликтов. Покажите разницу между конструктивным и деструктивным конфликтом.
4. Назовите типы конфликтов.
5. Каковы причины конфликтов, которые вам известны?
6. Назовите функциональные последствия конфликтов.
7. Опишите структурные методы разрешения конфликтов.
8. Опишите пять основных стилей разрешения конфликтов.
9. Сравните некоторые методы и концепции управления переменами.
10. Опишите способы устранения сопротивления переменам.
11. Что может явиться причинами стресса?
12. Каковы последствия стресса для человека?
13. Являются ли конфликты закономерными явлениями в контактах людей?

14. Что может спровоцировать конфликт в бизнесе?
15. Каковы побудительные силы конфликта?
16. Назовите несколько типичных мотивов, провоцирующих конфликты с определенной целью.
17. Определите тактику управления конфликтами.
18. Какими эстетическими нормами следует руководствоваться при разрешении конфликтов, возникающих на личной или деловой основе в сфере бизнеса?
19. В чем состоит концепция завершения разногласий в переговорном процессе?
20. Почему переговоры считаются путем к успеху в разрешении конфликтных ситуаций?
21. Назовите известные вам варианты поведения в конфликтных ситуациях.
22. Какие факторы могут влиять на выбор стиля поведения в конфликтных ситуациях?
23. Как можно отличить конфликт, возникший между двумя сотрудниками организации от конкуренции между ними?
24. Целесообразно ли, на ваш взгляд, прятать локальный конфликт, вспыхнувший в отдельной группе, или осуществлять меры по немедленному подавлению конфликта?
25. Какие стили выхода из конфликтных ситуаций можно использовать в зависимости от личного интереса и интереса к другим?
26. В зависимости от ситуации какие стратегии преодоления конфликта можно использовать и какой результат при этом достигается?
27. В каких случаях при разрешении конфликтов можно было бы перейти к позиционному, а в каких – к рациональному способам переговоров и какие современные методы переговоров дают наилучший результат?
28. Конфликт между двумя организациями на уровне рыночной среды постепенно достигает критической точки. Ситуация конфликта такова, что

обе организации не получают поддержки извне. Как будет протекать конфликт после достижения критической точки?

29. Конфликт между двумя организациями был погашен. Но организации являются конкурентами на рынке сбыта своей продукции. Как можно охарактеризовать такое разрешение конфликта, и каковы особенности его разрешения?

30. В организации существует конфликт между подразделениями, который отрицательно сказывается на ее деятельности. Руководитель принимает решение создать новое подразделение, для того, чтобы погасить конфликт. Какой из способов управления конфликтом применяет руководитель в данном случае?

31. В организации существует конфликт, в ходе которого его причины забылись, а наблюдается только неприязнь участников конфликта по отношению друг к другу. Каким способом можно погасить организационный конфликт в данной ситуации?

### **Практические задания и ситуации:**

1. Изучив сущность и виды конфликтов, определите, какие методы разрешения конфликтов предпочтительны.

### **Характеристика видов конфликтов и методов их разрешения**

| Виды конфликтов              | Сущность | Механизм развития | Пример | Признаки проявления | Методы разрешения |
|------------------------------|----------|-------------------|--------|---------------------|-------------------|
| <b>Внутриличностный</b>      |          |                   |        |                     |                   |
| <b>Межличностный</b>         |          |                   |        |                     |                   |
| <b>Внутригрупповой</b>       |          |                   |        |                     |                   |
| <b>Внутриорганизационный</b> |          |                   |        |                     |                   |

**Какие возможности для руководителя создают конфликты, в чем их положительная сторона? Подумайте, в чем заключается метод**

**управления коллективом на основе конфликтов. Какие задачи при этом решает руководитель?**

## **2. Изучите ситуацию.**

### **Конфликт в преподавательской среде**

Преподаватель кафедры А разработал и читает курс “Антикризисный менеджмент”, включенный в учебный план. Курс оплачивается по высокой ставке – 200 рублей в час. Происходит увеличение спроса на данный курс со стороны слушателей, кроме того, РАО “ЕЭС России” посылает в данный вуз большую группу студентов и управленцев для изучения данной дисциплины и хорошо оплачивает обучение, так что для преподавателя имеется возможность оплаты по очень высокой ставке – 500 рублей в час, организуется второй поток, который рассматривается как временный. Однако в преподавании обоих курсов имеются пересечения во времени. Преподаватель А хочет вести оба курса и настаивает на сдвигах в расписании. Для заведующего кафедрой В возникает дилемма: брать или не брать еще одного преподавателя С, который моложе А, способный, но от него требуются дополнительные усилия, чтобы освоить курс “Антикризисный менеджмент”.

#### **Задания:**

1. Выявите причины возникшего конфликта.
2. Оцените возможные последствия конфликтов в преподавательской среде.
3. Предложите мероприятия по разрешению конфликтной ситуации.

## **3. Рассмотрите следующую ситуацию:**

### **Ситуация “Случай на производстве”**

Обычно мастер, выдавая задание рабочему, старательно подготавливает техническую документацию. Опытный токарь участка, получивший задание от технолога по распоряжению начальника цеха, не смог закончить срочную работу, так как технолог не указал на чертеже один из размеров. Начальник цеха наказал токаря. Рабочий обиделся и подал заявление об уходе. Кто виноват? К какому типу конфликта можно отнести

данную ситуацию? Какие способы разрешения данного конфликта возможны? Как бы вы поступили в данной ситуации?

#### **4. Рассмотрите следующую ситуацию:**

##### **Ситуация “Конфликт с руководителем”**

Представьте, что вы получили задание от руководителя, выполнение которого не входит в ваши непосредственные обязанности. Причем требует дополнительной подготовки и большой ответственности. Это положило начало межличностному конфликту между вами и руководителем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив следующую таблицу.

| <b>Термины</b>                                                          | <b>Краткий ответ</b> | <b>Ситуационное объяснение</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Источник или причина конфликта                                          |                      |                                |
| Конструктивные начала конфликта                                         |                      |                                |
| Тип конфликта                                                           |                      |                                |
| Уровень конфликта                                                       |                      |                                |
| Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны подчиненного |                      |                                |
| Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны руководителя |                      |                                |

#### **5. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

## **6. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

Как вы будете реагировать на эту ситуацию?

## **7. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

## **8. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

Еще через месяца два положение изменилось. Акимову, как не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем уровне для бригады. Однако Акимов догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки, заработок его стал быстро расти и вскоре превысил заработок бригадира в полтора раза. На Акимова в бригаде начали коситься и

замечать в его поведении массу изъянов: то он отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду, но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят принимать его к себе. Акимов уволился с завода. Проанализируйте ситуацию.

### **9. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

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

### **10. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

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

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

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

### **11. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

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

— Распоряжение уже подписано, приступайте к исполнению обязанностей председателя.

Анна Ивановна уходит, хлопая дверью.

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

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

Какая проблема лежит в основе конфликта?

Что послужило поводом, а что причиной конфликтной ситуации?

Определите основные пути разрешения конфликта. Обоснуйте свои ответы.

## **12. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

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

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

## **13. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

## **14. Рассмотрите практическую ситуацию.**

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель,

приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

### **15. Рассмотрите практическую ситуацию.**

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

### **16. Ситуация «Роль руководителя в ситуации конфликта»**

#### **Методические указания**

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;
- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения. Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;
- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;
- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных.

Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных — сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;
- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;
- важные качества руководителя — вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;
- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;
- непереносимое условие успеха руководителя — знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

### **Исходные данные и постановка задачи**

**Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:**

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

### **Интервью с генеральным директором № 1**

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

### **Интервью с генеральным директором № 2**

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

**Вывод автора интервью.** Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

## **17. Ситуации «Анализ конфликта»:**

Описание ситуаций и постановка задачи.

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения.

### **Ситуация 1**

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, — Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые.

К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

### **Ситуация 2**

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники — нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не

по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случилось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

### **Ситуация 3**

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами — розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными

интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты.

Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

### **Методические указания**

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации — составление карты конфликта.

**Карта конфликта** — это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

1) использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);

2) использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;

3) использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

Карта конфликта составляется в три этапа.

**Этап 1. Определение предмета конфликта.** Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

**Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт.** Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

**Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов.** Задача третьего этапа — выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями!

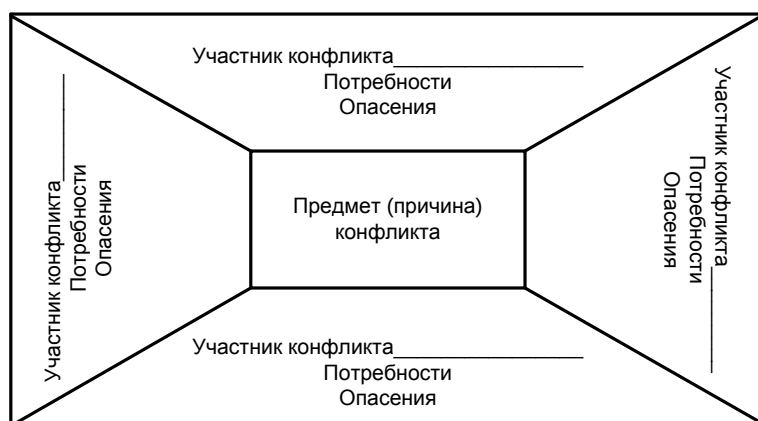


Рисунок 7. Образец карты конфликта

Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты конфликта, обратите внимание на следующие рекомендации:

- ищите новую информацию, новое понимание;
- ищите общую «точку опоры» — общие потребности или интересы;
- ищите общую точку зрения, разделяемую всеми участниками;
- совмещайте различные ценности в перспективе. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон?
- ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решения;
- ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;
- ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех;
- предлагайте варианты решения, включающие элементы выигрыша для всех.

18. В каждой стране имеются веками сложившиеся обычаи, традиции, привычки, уклад жизни. В одних преобладает коллективизм, в других - индивидуализм. Что и почему в этом отношении характерно для России, имеет ли это значение для причин возникновения конфликтов?

19. В теории и практике управления существуют определенные правила поведения в конфликтной ситуации:

- дай партнеру "выпустить пар";
- требуй обоснования его претензий;

- используй неожиданные приемы для погашения его агрессии;
- свою негативную оценку подавай в виде отражения своих чувств;
- предлагай партнеру сформулировать желаемый результат;
- рассматривай проблему конфликта как задачу из учебника, решай ее;
- дай партнеру сохранить свое лицо;
- отражай, как эхо, его аргументы;
- "сохраняй свое лицо", удерживайся "на равных";
- не бойся компромисса и не уходи от извинений;
- оформляй принятую договоренность;
- не разрушай отношений.

С какими правилами и почему Вы согласны? Почему в конфликтной ситуации нельзя критически оценивать партнера, приписывать ему неизменные и плохие намерения, демонстрировать знаки превосходства, обвинять и приписывать оппоненту только ответственность, игнорировать его интересы, видеть все только со своей позиции, уменьшать заслуги партнера и его вклад, преувеличивать свои заслуги, кричать, задевать болевые точки оппонента.

20. В чем состоят основные причины конфликтов? Проанализируйте их применительно к примерам из жизни или художественной литературы.

21. Вспомните конфликт между гоголевскими героями Иваном Ивановичем и Иваном Никифоровичем, который произошел из-за старого ружья. Чем оно в данном случае было: предметом конфликта или его объектом?

22. Приведите пример инцидента и объясните, что это такое?

23. В организации назревает конфликт. Какое социально-психологическое состояние предшествует возникновению конфликта между членами организации?

24. Конфликты в организации имеют тенденцию усиливаться и расширяться. В силу какого обстоятельства происходит усиление и расширение конфликтов?

25. В организации происходит конфликт между двумя индивидами. Каждый из них представляет интересы своего подразделения. К какому типу отнести этот конфликт?

26. Скрытые конфликты трудно поддаются гашению, но тем не менее ими можно управлять. Какой вид управления при скрытых конфликтах? В чем состоит сущность такого типа управления?

27. Любому конфликту в организации предшествует предконфликтная стадия развития. С помощью каких действий конфликт может быть прекращен на предконфликтной стадии?

28. Конфликт между двумя организациями на уровне рыночной среды постепенно достигает критической точки. Ситуация конфликта такова, что обе организации не получают поддержки извне. Как будет протекать конфликт после достижения критической точки?

29. Конфликт между двумя организациями был погашен. Но организации являются конкурентами на рынке сбыта своей продукции. Как можно охарактеризовать такое разрешение конфликта, и каковы особенности этого разрешения?

30. Какой способ из разрешения конфликта наиболее предпочтителен с точки зрения совместных действий его участников?

31. В чем отличие конфликтов, возникающих из-за различия или пересечения интересов, от конфликтов, возникающих из-за различия или пересечения интересов, от конфликтов, возникающих на почве различий в ценностных ориентациях?

32. В организации существует конфликт между подразделениями, который отрицательно сказывается на ее деятельности. Руководитель принимает решение создать новое подразделение, для того, чтобы погасить конфликт. Какой из способов управления конфликтом применяет руководитель в данном случае?

33. В организации существует конфликт, в ходе которого его причины запылись, а наблюдается только неприязнь участников конфликта по

отношению друг к другу. Каким образом можно погасить организационный конфликт в данной ситуации?

### **34. Практическая ситуация.**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в консультационной бухгалтерской фирме и сразу же столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали,

что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это "сквозь пальцы". Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом "команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

### **35. Ролевая игра.**

Роли: менеджер отдела продаж фирмы "Гарант" Иванов И. И. и секретарь директора этой фирмы Петрова П. П.

Ситуация: в 16 часов секретарь директора фирмы Петрова звонит менеджеру отдела продаж Иванову И.И. и сообщает, что после работы в 17 часов его примет директор фирмы по его личному вопросу. Для Иванова эта встреча очень нужна, он много от нее ждет. Неделю назад он сам попросил Петрову свою хорошую знакомую, организовать эту встречу. Но как нарочно, сегодня на то же время у него назначено важное производственное совещание с сотрудниками. А директор завтра уходит в отпуск. При этом надо учесть, что Иванов давний, хороший знакомый Петровой, и она приложила много усилий, чтобы организовать этот прием: директор очень занят, ведь завтра он уходит в отпуск, и только отношение к Петровой

помогло добиться согласия директора принять Иванова перед отъездом в отпуск.

Задание для Иванова: постройте разговор с Петровой по телефону так, чтобы не затронуть ни ваши интересы, ни ее.

Задание для Петровой: позвоните Иванову и пригласите на прием к руководителю организации, однако помните, что жизнь полна неожиданностей и ситуация может измениться.

### **36. Ролевая игра.**

Роли: сотрудник организации Ковалев К. К. и воспитательница детского сада Миронова М. М.

Ситуация: Ковалев К. К. поехал с работы в детский сад забрать своего маленького сына, однако по дороге машина сломалась. Ему необходимо позвонить в детский сад и предупредить об опоздании. Однако вчера воспитательница детского сада Миронова специально предупредила родителей, чтобы они не задерживались, поскольку у нее намечены на сегодня срочные дела. Ее муж уезжает в длительную командировку, и она не успевает его проводить. Из-за поломки машины Ковалев опаздывает не меньше, чем на час. А его жена не может ему помочь, так как находится в командировке.

Задание для Ковалева К. К.: позвонить Мироновой М. М. и попробовать найти приемлемое решение.

Задание для Мироновой М.М.: построить телефонный разговор так, чтобы решить данную проблему.

### **37. Ролевая игра.**

Роли: работник отдела рекламы фирмы "Исток" Сидоров С. С. и начальник отдела рекламы этой же фирмы Попов П. П.

Ситуация: Сидорову необходимо сегодня ехать смотреть дачу, о приобретении которой он долго мечтал. У него есть отгулы, которыми он и хочет воспользоваться, но оформить все как следует накануне он не успел. Сидоров не отличается дисциплинированностью, и хотя он работает неплохо, у него сложились натянутые отношения с начальником отдела фирмы Поповым. К тому же вчера были проведены выплаты премиальных, и Сидоров не уверен, что просьбу об отгуле его начальник не поймет превратно. Сидоров позвонил Попову через 20 минут после начала рабочего дня и сообщил, что по семейным обстоятельствам он не сможет сегодня выйти на работу.

Задание для Сидорова: позвонить Попову и постараться получить согласие на отгул.

Задание для Попова: разработать рациональную тактику ведения телефонного разговора, помня, что хотя он и сердится на Сидорова, но работник он в принципе неплохой, а заменить его пока некем.

## **Тесты:**

**1. Что представляет собой отсутствие согласия между двумя и более сторонами?**

- а) проблема;
- б) конфликт;
- в) тренинг;
- г) взаимодействие.

**2. Формой какого конфликта часто является ролевой конфликт?**

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

**3. Какой стиль разрешения конфликтов характеризуется следующими положениями: “удовлетворенность тем, что доступно; согласие во избежание ссоры”?**

- а) сглаживание;
- б) компромисс;
- в) уклонение;
- г) принуждение;
- д) решение проблем.

**4. К понятию конфликт более всего подходит определение:**

- а) любое несогласие сторон;
- б) недоразумение;
- в) столкновение, спор;
- г) столкновение противоположно направленных тенденций, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов.

**5. Функциональные конфликты ведут к:**

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

**6. При какой структуре управления увеличивается возможность конфликтов?**

- а) линейной;
- б) функциональной;
- в) смешанной;
- г) матричной.

**7. Конфликт между руководителем и исполнителем - это конфликт:**

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

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

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

**9. Дисфункциональный конфликт ведет к:**

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

**10. Что в организации чаще всего является причиной конфликта?**

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

**11. Что не относится к распространенным методам разрешения конфликтов?**

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

**12. Какие методы управления конфликтами относятся к межличностным?**

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

**13. Отсутствие согласия между двумя и более сторонами — это:**

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

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

**15. Что нельзя отнести к структурным методам управления конфликтами?**

- а) разъяснение требований к работе;
- б) уклонение;
- в) компромисс;
- г) сглаживание;
- д) принуждение;
- е) пункты б, в, г, д.

**16. Что такое стресс?**

- а) разные точки зрения у двух людей;
- б) этап, предшествующий конфликту;
- в) психологическое или физическое напряжение;
- г) снижение удовлетворенности.

**17. Как называется поведение человека в момент начала конфликта, если нет необходимости раздражаться?**

- а) уклонение;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) разрешение проблем.

**18. Какие действия могут снизить стресс?**

- а) определение приоритетов в работе;
- б) хорошие отношения с шефом;
- в) выделение каждый день время для отдыха;
- г) говорить нет, если не можете взять на себя большую работу;
- д) пункты а, в;
- е) все вышеперечисленное.

**19. Какие действия руководителя могут снизить стресс у исполнителя?**

- а) выявление его мотивов в работе и использование их;
- б) выбор в соответствии с его мотивами типа и характера работы;
- в) обеспечение надлежащей системы вознаграждений;
- г) четкое описание зоны полномочий, составление должностных инструкций;
- д) использование демократического стиля руководства;
- е) пункты а, в;
- ж) все вышеперечисленное.

**20. Что можно отнести к структурным методам управления конфликтами?**

- а) уклонение;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) все вышеперечисленное.

**21. Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию - это:**

- а) компромисс;
- б) приспособление;
- в) окончательное решение;
- г) игнорирование.

**22. К понятию конфликт более подходит определение:**

- а) любое несогласие сторон;
- б) недоразумение;
- в) столкновение, спор;
- г) столкновение противоположно направленных тенденций, обусловленных различием взглядов, позиций, интересов.

**23. Если возникла кризисная ситуация, требующая немедленного разрешения, целесообразно использовать стиль управления:**

- а) авторитарный;
- б) либеральный;
- в) демократический.

**24. Если одна из сторон в конфликте не заинтересована, а ее положение в служебной иерархии более высокое, чем у другой стороны, то она может придерживаться следующей стратегии преодоления конфликта:**

- а) уход от конфликта;
- б) стратегия приспособления;
- в) стратегия разрешения конфликта силой.

**25. Если обе стороны конфликта мало заинтересованы в его разрешении, но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений и находятся при этом на одной ступеньке в организационной иерархии, можно говорить о следующей стратегии преодоления конфликта:**

- а) уход от конфликта;
- б) стратегия компромисса;
- в) стратегия окончательного разрешения конфликта.

**26. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами - это:**

- а) стресс;
- б) ссора;
- в) конфликт;
- г) разногласие.

**27. Соотнесите действия руководителя по устранению конфликта к соответствующему способу его преодоления:**

1. разъяснение требований;
2. силовое разрешение конфликта;
3. убеждение;
4. переговоры.

А - педагогический способ разрешения конфликта.

Б - административный способ разрешения конфликта

## **28. Ответьте "да" или "нет" на предложенные вопросы.**

1. Конфликт всегда носит положительный характер.
2. Дисфункциональный конфликт способствует повышению эффективности организации.
3. Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.
4. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами.
5. Конфликтная ситуация не связана с различиями в восприятии.
6. Конфликт целей связан с расхождением во взглядах, идеях, мыслях, видении желаемого состояния объекта управления.
7. При чувственном конфликте люди взаимодействуют на уровне раздражения.
8. Разрушительные последствия наступают тогда, когда конфликт находится на очень низком уровне.
9. Конструктивным конфликт становится тогда, когда его мотивационная сила максимальна.
10. При разрешении конфликта путем вхождения в положение другой стороны, одна из сторон ничего не выигрывает.
11. Внутриорганизационный конфликт не носит ролевого характера.
12. Институт заместителей относится к структурному методу управления конфликтами.
13. При компромиссном разрешении конфликта одна из сторон выигрывает.
14. Внутриличностный конфликт чаще бывает конфликтом чувственным.
15. Межличностный конфликт - это, в основном, конфликт целей.
16. Уход от конфликта ведет к проигрышу каждой из сторон.
17. Сотрудничество как стиль разрешения конфликта требует большой вовлеченности участников.
18. Привлечение третьей силы является одним из способов разрешения конфликта в организации.

## 29. Тест "Как вы действуете в условиях конфликта?"

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта.

| I                | II      | III     | IV      | V              |
|------------------|---------|---------|---------|----------------|
| Совсем нетипично | Редко   | Иногда  | Часто   | Весьма типично |
| 1 балл           | 2 балла | 3 балла | 4 балла | 5 баллов       |

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.
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. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

### Подведите итоги

Используя ключ, оцените свое поведение в конфликте.

| Типология поведенческих стратегий |       |               |       |               |       |               |       |               |       |
|-----------------------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| I                                 |       | II            |       | III           |       | IV            |       | V             |       |
| Номер вопроса                     | Баллы | Номер вопроса | Баллы | Номер вопроса | Баллы | Номер вопроса | Баллы | Номер вопроса | Баллы |
| 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            |       |
| Итого:                            |       | Итого:        |       | Итого:        |       | Итого:        |       | Итого:        |       |

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» (избегание) - стратегия ухода под панцирь, т. е. отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» (конкуренция) - силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения - нет. Таким людям не важно, любят ли их, они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» (приспособление) - стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели - нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» - стратегия компромисса: умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа 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.

### **30. Тест "Конфликтная личность".**

Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности.

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа — "а", "б" или "в".

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпринимаете:

- а) избегаете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав.
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения?

2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше:

- а) если другие вас поддержат, то да;
- б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных?

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями:

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят Ваши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) Вы спорите со всеми и по любому поводу?

5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас без очереди:

- а) считая, что и Вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;

- б) возмущаетесь, но про себя;
- в) открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа Вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите:

- а) выскажитесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
- в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки?

7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о Вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете:

- а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорите, что эта вещь безвкусна;
- в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого?

8. Вы встретили детей, которые курят. Как Вы реагируете:

- а) думаете: "Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников?";
- б) делаете им замечание;
- в) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали?

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:

- а) в таком случае Вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;
- б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
- в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли Вас это:

а) да, но если Вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

б) Вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

в) Вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщицах, официантах)?

11. Вы спорите с сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку:

а) нет;

б) разумеется, признаете;

в) какой же у Вас авторитет, если Вы признаетесь, что были неправы?

### **Подведите итоги**

Используя ключ, подсчитайте количество баллов. Каждый вариант ответа имеет свою оценку:

ответ "а" - 4 балла; ответ "б" - 2 балла; ответ "в" - 0 баллов.

Подсчитайте сумму набранных очков и оцените свой результат.

**30-44 балла.** Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критические ситуации. Когда же Вам приходится вступить в спор, то Вы учитываете, как это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

**15 - 29 баллов.** О Вас говорят, что Вы слишком принципиальная или даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на служебные или личные отношения, и за это Вас уважают.

**10 -14 баллов.** Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. Вы не обидитесь, если Вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

### **31. Тест “Обстоятельства жизни, стресс и последствия стресса”**

Какие из перечисленных ниже событий происходили с Вами за последний год? Подсчитайте сумму очков.

| Жизненные события                                             | Очки |
|---------------------------------------------------------------|------|
| 1. Смерть супруга                                             | 100  |
| 2. Развод                                                     | 73   |
| 3. Разъезд супругов                                           | 65   |
| 4. Заключение в тюрьму                                        | 63   |
| 5. Смерть близкого родственника                               | 63   |
| 6. Серьезная травма или болезнь                               | 53   |
| 7. Брак                                                       | 50   |
| 8. Пожар на работе                                            | 47   |
| 9. Примирение с супругом                                      | 45   |
| 10. Отставка с работы                                         | 45   |
| 11. Серьезные изменения в здоровье или поведении членов семьи | 44   |
| 12. Беременность                                              | 40   |
| 13. Сексуальные трудности                                     | 39   |
| 14. Появление нового члена семьи                              | 39   |
| 15. Серьезное деловое изменение                               | 39   |
| 16. Крупное изменение в финансовом отношении                  | 38   |
| 17. Смерть близкого друга                                     | 37   |
| 18. Перевод на другое место работы                            | 36   |
| 19. Резкое изменение количества споров с супругом             | 35   |
| 20. Крупная закладная                                         | 31   |
| 21. Лишение права пользования закладной или кредитом          | 30   |
| 22. Крупное изменение в степени ответственности на работе     | 29   |
| 23. Сын или дочь покидает семью                               | 29   |
| 24. Юридические проблемы                                      | 29   |
| 25. Крупные достижения на работе                              | 28   |
| 26. Жена начинает работать (оставляет работу)                 | 26   |
| 27. Начало и окончание формального обучения                   | 26   |
| 28. Крупное изменение в условиях жизни                        | 25   |
| 29. Изменение личных привычек                                 | 24   |
| 30. Трудности с шефом                                         | 23   |
| 31. Крупные изменения в условиях и расписании работы          | 20   |
| 32. Смена места жительства                                    | 20   |
| 33. Смена школы                                               | 20   |
| 34. Смена обычного типа отдыха                                | 19   |
| 35. Смена церковной активности                                | 19   |
| 36. Крупные изменения в социальной деятельности               | 18   |
| 37. Небольшой заем и закладная                                | 17   |
| 38. Изменения в привычках, связанных со сном                  | 16   |
| 39. Изменение в количестве членов семьи, живущих вместе       | 15   |
| 40. Крупные изменения в привычках, связанных с едой           | 15   |
| 41. Отпуск                                                    | 13   |
| 42. Рождество (другие праздники)                              | 12   |
| 43. Небольшие неприятности с законом                          | 11   |

Число 150 и ниже означает относительно низкое число изменений в жизни и низкую вероятность связанных со стрессами нарушений здоровья.

Очки от 150 до 300 говорят о 50-процентном шансе значительных расстройств здоровья в течение последующих двух лет.

Число очков свыше 300 повышает эту опасность до 80%.

## **Тема 10.**

### **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И НОВОВВЕДЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Вопросы к аудиторным занятиям:**

1. Понятие изменений. Виды изменений.
2. Изменения с точки зрения организаций.
3. основные методы проведения изменений в организациях.
4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.
5. Принятие решений в организациях в условиях изменений.
6. Поддержка организационных изменений.
7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.
8. Стратегии осуществления изменений.
9. Основные принципы управления процессом изменений.
10. Структура системы управления изменения.
11. Эволюция моделей управления изменениями.
12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.
13. Мониторинг и контроль процесса изменений в организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Перечислите проблемы, осуществление которых обуславливает необходимость обновления организации.
2. Что представляет собой организационное развитие компании?
3. Каковы основные методы проведения изменений в организациях?

4. Назовите этапы процесса организационных преобразований и охарактеризуйте их содержание.
5. Нужно ли управлять изменениями в организациях?
6. Перечислите известные вам модели осуществления изменений и управления ими в организациях?
7. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
8. Почему сотрудники обычно сопротивляются изменениям?
9. Можно ли уменьшить сопротивление изменениям и как это сделать?
10. Перечислите основные методы преодоления сопротивления изменениям, проанализируйте их достоинства и недостатки.
11. Какие основные подходы к принятию решений вам известны?
12. Что нужно сделать, чтобы поддержать изменения?
13. Как организационная культура компании может повлиять на процесс осуществления изменений?
14. Какие альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента существуют?
15. Что такое стратегия осуществления изменений и в чем заключается ее основной принцип?
16. Какие виды стратегий осуществления изменений вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
17. Что нужно учитывать при выборе стратегий изменений?
18. Какие основные принципы управления процессом изменений вам известны?
19. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений.

20. В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно использовать модель “переходного периода”?
21. Какие мероприятия могут помочь в осуществлении мониторинга процесса изменений?
22. Зачем нужны мониторинг и контроль процесса изменений?
23. Каковы основные преимущества модели системной технологии вмешательства?
24. Расскажите о причинах, по которым люди сопротивляются преобразованиям, и попробуйте их проранжировать.
25. Сформулируйте предпосылки обновления организации, обеспечивающие успех этого процесса.
26. Нарисуйте портрет лидера преобразований.
27. Объясните, по какой причине сегодня в преобразованиях возрастает роль рядовых исполнителей.
28. Обоснуйте необходимость нововведений в организации.

### **Практические задания и ситуации:**

1. Проектная организация выходит на рынок компьютерных технологий. Что можно сказать об изменениях, которые могут происходить в этой организации? Как скажутся эти изменения на деятельности в данных условиях?
2. В чем состоит основное отличие изменений от инноваций применительно к организации? Какой из этих процессов можно рассматривать как условия, а какой как средства?
3. Руководство организации отмечает, что изменение во внешней среде вызывает изменения во всех компонентах организации. Какой подход к изучению изменений наиболее целесообразно применять в данной ситуации?
4. К каким последствиям может привести отсутствие целостного видения работниками результатов проведения инноваций в организации?
5. В некоторой конкретной ситуации говорят, что в организации существуют технические причины сопротивления изменениям. В чем заключается сущность этих причин?
6. Проведение инноваций в организации тормозится в силу приверженности работников прежним ценностям. К какому классу

причин сопротивления инновациям следует отнести данную причину?

7. Руководство организации испытывает неопределенность в отношении ориентации организации во внешней среде. Какой вид неопределенности наблюдаем в данном случае?

8. Какие виды неопределенности можно выделить в деятельности современных организаций? Какое влияние они оказывают на процесс проведения инноваций в организациях?

### **9. Рассмотрите практическую ситуацию.**

На собрании Вы выступаете перед подчиненными и объясняете им свою программу изменений, которые Вы хотите провести на предприятии. Однако из зала слышится саркастический возглас: "Да кому это надо?" Как Вы поступите в этой ситуации?

### **10. Рассмотрите практическую ситуацию.**

Один из Ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги - руководители других отделов, относятся к нему явно с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, соединив его фантазии и Ваши деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль. Как Вы поступите?

### **11. Рассмотрите практическую ситуацию**

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель - помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

### **12. Рассмотрите практическую ситуацию.**

Фирма осваивает выпуск совершенно нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, необходима работа организации в две смены. Как руководитель, Вы должны получить поддержку коллектива в этом. На общем собрании Вы говорите...

### **13. Рассмотрите практическую ситуацию.**

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, 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, поддержку администрации и общественных организаций.

г) изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

#### **14. Рассмотрите практическую ситуацию.**

Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 2007 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более двадцати лет после окончания школы бизнеса. Филиал является признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство корпорации и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречах с руководителями отделений (их было 4) и компаний (филиал был построен по принципу - операционная компания в каждой стране). С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых - опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено.

что 01.10.08г. состоится всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация европейской штаб-квартиры в период до 01.01.08г., преобразование других отделений в регионах, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

### **Вопросы к практической ситуации:**

1. Как было бы целесообразно провести реорганизацию компании? Что было сделано неправильно?
2. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее подачи повлияют на сотрудников Европейского отделения? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?
3. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

### **15. Рассмотрите практическую ситуацию.**

Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежащий перед ним документ, взял ручку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным начальником отдела кадров обращением к сотрудникам созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании и не мог поставить свою подпись. После шести лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. После августовского кризиса почти на 30 % сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% сотрудников. Генеральный директор лично знал практически всех из более тысячи сотрудников, со многими его связывали годы личной дружбы. И вот теперь сокращение. Некрасов решил провести его гуманно - обратился к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложил

увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере 5 окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

"Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в совместное предприятие. Мы можем и должны гордиться достижениями.

К сожалению, развившийся в августе экономический кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал.

Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим сотрудникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно.

Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения. С уважением, А. Некрасов".

### **Вопросы к ситуации:**

1. Насколько удачным является выбор метода проведения преобразований в данной ситуации? Какие положительные и

отрицательные стороны вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом? В какой форме следует довести содержание письма до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?

2. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что необходимо добавить?

3. Стоит ли Некрасову подписывать письмо? Как бы вы поступили в такой ситуации?

### **Тесты:**

#### **1. По глубине преобразования могут быть:**

- а) радикальными;
- б) косметическими;
- в) дополнительными;
- г) тактическими.

#### **2. Что относится к технологическим методам осуществления преобразований?**

- а) реорганизация;
- б) реконструкция предприятия;
- в) модернизация оборудования;
- г) создание новой системы норм и нормативов.

#### **3. В чем состоит суть "размораживания организационной парадигмы" по К. Левину?**

- а) разрушение внутренних группировок, отживших традиций, правил;
- б) критика лидером организации существующего положения дел в организации;
- в) внедрение новшества, изменение правил;
- г) корректировка планов.

**4. Прочитайте каждое из приведенных утверждений и определите истинность или ложность каждого из них.**

1. Менеджеру, который не способен хорошо оценивать ситуацию, обычно трудно проводить преобразования.

2. Люди лучше принимают перемены, если они могут влиять на их сущность и на их цели.

3. Служащие сопротивляются переменам, как правило, потому, что они не понимают достаточно хорошо их цели.

4. Дискуссия в группе редко является хорошим средством для проведения преобразований.

5. Хорошее средство для уменьшения сопротивления переменам - представить, каким будет мир в конце 21 века.

6. Люди лучше воспринимают перемены, если их советы выслушивают и принимают в расчет.

7. Длительное отсутствие перемен обеспечивает большую стабильность, чем могут принести перемены.

8. Проведение преобразований проходит намного лучше, если каждый в совершенстве понимает их цели.

9. Большая часть конфликтов между менеджерами происходит из-за индивидуальных различий.

10. Преобразования встречают меньше сопротивления, если менеджер не говорит о тех неудобствах, которые могут быть с ним связаны.

11. Оповещая штат о грядущих преобразованиях, необходимо распространить максимум информации, касающейся его.

12. Персонал лучше воспринимает изменения, если он знает, что руководство серьезно вовлечено в их исполнение.

13. Некоторые перемены лучше воспринимаются, если о них объявлено официально.

14. Когда план хорошо составлен на бумаге, самое трудное сделано.

15. Люди больше восприимчивы к переменам, если им объяснить задачи, стоящие перед каждым из них лично.

16. Персонал лучше примет нового руководителя, если его представить в ходе собрания или официальной церемонии.

17. Можно иногда, объявляя о реорганизации, предупредить персонал о санкциях, которые будут применяться к сопротивляющимся.

18. Люди обычно настроены против перемен, если полагают, что они вызваны чьими-то личными амбициями.

19. При проведении реформ всегда нужно действовать не спеша.

20. Обычно удобно оповещать персонал о преобразованиях через доску объявлений.

21. Персонал лучше воспринимает перемены, если быть с ним искренним.

22. Дебаты о лучшем способе проведения реформ часто так же полезны, как и дискуссия о самой сущности этих преобразований.

23. Рано или поздно возникает необходимость, чтобы менеджер положил конец дебатам, касающимся преобразований, и перешел к исполнению задуманных реформ.

24. Люди, которые противостоят изменениям, обычно не заинтересованы в том, что составляет сущность перемен.

25. Подчиненные лучше принимают перемены, если упоминать только положительные аспекты.

26. Когда перемены наталкиваются на сопротивление, это часто происходит из-за ошибки менеджера, обязанного их проводить.

27. Чем медленнее проводят преобразования, тем чаще встречают сопротивление.

28. Люди работают лучше, если менеджер обсуждает с ними результаты.

29. Обычно лучше всего проводят преобразования люди, чья техническая квалификация более высока.

30. Обычно персонал больше всего восстает против перемен, когда знает их основную причину.

31. Люди часто спрашивают себя (даже если они не задают вопрос прямо), как будущее преобразование коснется именно их.

32. Люди работают лучше, если их дополнительные усилия вознаграждаются.

33. Большая часть предприятий должна приспосабливаться, чтобы выжить.

34. Легко изменить устав и распорядок предприятия.

35. Никогда не надо обсуждать заранее изменения.

36. Лучше проводить реформы быстро: у персонала будет более короткий, следовательно, менее болезненный период адаптации.

37. Реформы легче провести, если их обсудить предварительно.

38. Преобразования будут лучше приняты, если на их планирование и проведение будет затрачено одинаковое время.

39. Реформы в большинстве случаев вызывают непосредственное повышение производительности.

40. Менеджеры меньше сопротивляются переменам, чем персонал.

41. Люди работают лучше, когда они хорошо информированы.

42. Люди лучше принимают перемены, если они могут на них влиять, хотя бы только поверхностно.

43. Во время проведения реформ менеджер должен высказать персоналу и руководящему составу все имеющиеся у него соображения.

44. Повышение зарплаты - это, вероятно, лучшее средство заставить персонал приветствовать преобразования.
45. Планировать проведение реформ бесполезно.
46. Менеджер лучше проведет преобразования, если будет рассматривать каждую ситуацию как единственную и рассуждать о ее последствиях.
47. Любые перемены благоприятны для персонала, руководства и предприятия.
48. Люди часто противостоят изменениям из-за страха перед неизвестностью.
49. Чем больше тратится времени на проведение перемен, тем меньше люди их понимают.
50. Участие персонала в управлении обязывает руководство учитывать советы подчиненных.
51. Надо заранее информировать персонал о серьезных изменениях, касающихся его.
52. Часто люди сопротивляются изменениям потому, что они удовлетворены настоящим положением.
53. Будет больше шансов путем преобразований повысить производительность, если все заинтересованные лица заранее примут участие в их разработке.
54. Отдел по работе с персоналом обычно поставлен в лучшие условия для проведения реформ.
55. Сопротивление изменениям часто бывает более сильное у рабочих.
56. Часто бывает легче изменить группу, чем личность.
57. Все знают, в чем состоит участие персонала в управлении.
58. Обычно реформы встречают больше враждебности, если создается впечатление, что они нужны только руководству.
59. Обычно легче сменить начальника, чем подчиненного.
60. Сопротивление переменам увеличивается, когда заранее информируют наиболее заинтересованных людей.
61. Если объяснить людям причины изменений, они примут их лучше.
62. Менеджер должен уметь безболезненно проводить преобразования.
63. Обычно люди сопротивляются тем переменам, которые они не достаточно понимают.
64. Менеджер должен объявить о намеченных изменениях, но не о методике их проведения.
65. Лучший способ проведения преобразований - объяснить людям, почему они противятся переменам.
66. Нужно как можно чаще позволять людям, которых касаются перемены, планировать ритм, в котором они будут совершаться.

67. Менеджер должен общаться с персоналом в основном письменно.

68. Лучший способ проведения преобразований - четкое следование плану их проведения.

69. Проводя преобразования, менеджер должен быть более внимателен к техническим аспектам, чем к человеческим проблемам.

70. Служебная записка представляет собой лучшее средство для объявления о серьезных преобразованиях.

71. Люди лучше работают, когда они могут высказать свое мнение о способе выполнения работы.

72. Опыт показывает, что если персонал сам определяет норму своей производительности, эта норма обычно выше, чем та, которую устанавливает менеджер.

73. Иногда для того, чтобы совершить перемены, надо предпочесть подход: "мы сделаем это, если вы сделаете то".

74. Надо дать руководящим работникам достаточно власти и ответственности для того, чтобы они сами проводили преобразования.

75. Сопротивление переменам почти всегда более эмоционально, чем рационально.

76. Большинство изменений должны начинаться с вершины иерархии и спускаться до самых низких уровней предприятия.

77. Определение способа проведения преобразований не входит в компетенцию персонала.

78. С помощью группового общения можно убедить меньшинство принять общую точку зрения.

79. Участие персонала в управлении - это лучшее средство заставить персонал согласиться с идеей, по которой руководство уже приняло решение.

80. Проведение преобразований не является главной задачей менеджера.

## **5. Тест "Готовы ли вы к нововведениям?"**

Против номера каждого утверждения напишите ту оценку, которая показывает, в какой степени вы одобряете или применяете на практике данный метод:

0 - не годится для использования;

1 - вызывает у меня сомнение;

2 - никогда не использовал, но мог бы подумать;

3 - иногда использую;

4 - использую всегда, когда возможно.

1. Вы пытаетесь сделать так, чтобы начальник принял участие в учебном мероприятии или собрании, на котором будут поддерживаться Ваши идеи.

2. Вы высказываете свои мысли односторонне, из различных альтернативных вариантов выделяете тот, который Вам наиболее подходит.

3. Вы просите специалиста изучить данную проблему и воплотить ее в жизнь.

4. Вы пытаетесь сделать так, чтобы клиенты поддерживали Вашу точку зрения.

5. Вы вновь выдвигаете отвергнутое предложение в несколько измененном виде. Часто люди готовы одобрить однажды отвергнутую ими мысль, если им дадут достаточно времени для раздумий.

6. Вы предугадываете потребности и требования начальника и вовремя предлагаете идею, которую он сможет одобрить как свою.

7. Вы принимаете самостоятельные решения в тех областях, которые потребовали бы особой компетенции или личного опыта других работников.

8. Вы вступаете в коалицию с другими, имеющими влияние на Ваши планы, путем заключения взаимных договоров о сотрудничестве и помощи.

9. Вы приводите в движение профсоюзные организации или приглашаете их руководство, чтобы оказать влияние на руководство организации.

10. Вы проводите изменения постепенно, продвигаясь ступенчато от прямой деятельности к более многосторонней.

11. Вы добиваетесь одобрения своих идей у начальника путем убеждения наиболее важных людей, пользующихся его доверием, в ценности Ваших мыслей.

12. Вы сами начинаете выполнять важные обязательства в отсутствие начальника.

13. Вы обходите стороной формальную иерархию и рассказываете о своей идее высшему руководству, отвечающему за политику предприятия.

14. Вы используете внешнего консультанта, чтобы он дал сведения или порекомендовали систему, поддерживающую Ваши собственные идеи.

15. Для устранения людей, препятствующих Вашим планам, Вы ждете сменяемости кадров, осуществляющейся естественным путем или в результате реорганизации.

16. Вы составляете служебные записки и рапорты, подписываемые начальником, в соответствии с собственной точкой

зрения. Начальник редко отказывается подписывать их, так как основная работа уже сделана.

17. Вы начинаете экспериментальный проект, имеющий большую вероятность успеха, или решаете сложную проблему за других, чтобы показать пригодность вашего способа проработки проблемы.

18. Вы используете любые средства, чтобы сделать свою точку зрения широко известной.

19. Вы высказываете свои мысли тем внешним силам, которые контролируют деятельность предприятия.

20. Вы воспринимаете противодействие, руководствуясь тем, что вначале дела идут всегда хуже. Когда дело пойдет гладко, условия заставят других постепенно принять Вашу точку зрения.

21. Вы аргументировано высказываете свои идеи на собраниях коллектива.

22. Вы определяете общие потребности и устремления работников и следуете им как общим целям.

23. Вы широко включаете свое никому не известное и еще не опробованное предложение в уже одобренную программу и "выезжаете" на этом.

24. Вы организываете такую ситуацию, когда представители других предприятий говорят о своем успехе, который был достигнут благодаря идеям, похожим на Ваши.

25. Вы отказываетесь от личного вознаграждения, чтобы одобрили вашу идею. В конце концов Вы получаете повышение и тем самым право начать осуществление своих планов.

26. Вы высказываете свою мысль в присутствии начальника своего отдела.

27. При формулировании своих планов Вы заботитесь о том, чтобы "наиболее важные" сомневающиеся участвовали в планировании. Если они принимают участие в проекте, то сопротивление ослабевает, и они "завязываются" на план.

28. Вы создаете формальные системы для получения обратной связи или графические методы, которые помогают Вам оценивать и уточнять существующую практику, а также находить возможности для расширения деятельности в других областях.

29. Вы допускаете утечку информации к тому человеку, который занимается публичной критикой и которого можно использовать для достижения изменений насильственными средствами.

30. Вы встраиваете людей, противодействующих вам, в неразумные мероприятия и наблюдаете за их неудачами.

31. Вы высказываете сотрудникам с помощью тщательно продуманной и документированной работы, как Ваша идея

повышает эффективность деятельности организации при сравнительно низких затратах.

32. Вы излагаете свои предложения по преобразованиям в форме служебной записки и рассылаете копии важнейшим лицам, принимающим решения.

33. Вы мобилизуете на дело своих союзников и докладываете вопрос руководству вместе с ними.

34. Вы произносите речи, пишете статьи, которые концентрируют внимание на Вашей точке зрения.

35. Вы по возможности затягиваете прямую или агрессивную деятельность во "взрывоопасных" вопросах: заранее непредсказуемые изменения в жизни организации решат проблему естественным путем.

36. Вы вселяете в своего начальника страх перед теми неприятными последствиями, которые могут возникнуть, если предложение об изменениях не будет одобрено (например, потеря конкурентоспособности, рост авторитета других работников, появление проблем морального плана и т.д.).

37. При появлении возможности Вы по одному склоняете людей, занимающих ключевые посты, к поддержке Вашей позиции и формируете группу по вопросам изменений.

38. Вы ищете пустоты в деятельности организации и заполняете ее прогрессивными планами и программами.

39. Вы пытаетесь воздействовать на внешние силы с тем, чтобы получить новые льготы и возможности для своей организации и реализации своих планов.

40. Вы замедляете выполнение тех заданий или решений, которые Вы не можете одобрить, чтобы привлечь внимание к своим альтернативным вариантам.

41. Вы остаетесь при своих принципах и угрожаете увольнением.

42. В частной жизни Вы устанавливаете отношения с людьми, обладающими властью в организации, и ищите их поддержки.

43. Вы предлагаете объединение взаимосвязанных, но распыленных в разных отделах устремлений. Затем, как архитектор реорганизации, берете дело под свой контроль и меняете их направленность.

44. Вы организуете дело так, чтобы контролирующие органы выступили прежде всего как партнеры фирмы, а не стремились заставить форму одобрить определенные мероприятия или спорные обязанности.

45. Вы увольняетесь из фирмы и, может быть, забираете с собой наиболее серьезных своих сторонников, но планируете возвращение на предприятие сразу после существенного улучшения организационного климата.

46. Вы доставляете своему начальнику важную информацию, о которой он не знает, но которая повлияет в желательном Вам направлении.

47. Вы заставляете тех, от решений, ресурсов или услуг которых, Вы зависите, так делать свою работу, чтобы Вы могли исполнять свою.

48. Вы проводите свои мысли в официальные доклады через подходящие каналы.

49. Вы принимаете участие в различных общественных группах и поддерживаете организационные объединения, которые могут потребовать от своего предприятия законных изменений.

50. Вы предоставляете организации то, что для нее важнее, чем для Вас, чтобы позже получить точку опоры для осуществления ваших идей.

51. Вы советуетесь с начальником о целях и круге полномочий, а также о схеме ответственности, которая отражает полномочия лиц, ответственных за результат.

52. Вы, чтобы получить возможность делать ценные новые дела, отказываетесь от контроля за, может быть, менее ценными, но важными действиями.

53. Вы устанавливаете другим отделам организации необходимый им для работы объем важной информации или ресурсов.

54. Вы придаете своему предложению дополнительную ценность, добывая извне денежные средства для покрытия издержек.

55. Вы осуществляете свои принципы деятельности, методы, решения, даже если все считают их непрактичными и невозможными.

56. Вы повышаете свою личную квалификацию и благодаря своему авторитету заслуживаете право участвовать в принятии решений.

57. Вы ссылаетесь на предсказуемые темы, волнующие работников, чтобы получить поддержку при сопротивлении начальника.

58. Вы "создаете обстоятельства" для важных с точки зрения успеха людей, действуя им во благо в рамках своей рабочей роли.

59. Вы публично продаете свою специальную компетенцию и упрочиваете положение своей продукции или услуг в качестве источника дохода.

60. Вы прибегаете к ссылке на критические тенденции во внешней среде (как, например, снижение продаж, успех конкурентов, государственные ограничения, забастовки, снижение производительности труда, скудность ресурсов и т. д.), чтобы заставить руководство обдумывать ваши предложения.

61. Вы ведете себя как можно более лояльно, компетентно и с желанием сотрудничать всегда, когда возможные конкуренты находятся в немилости, чтобы Ваши начальники яснее заметили противоположность.

62. Вы оказываете ценные услуги людям, занимающим ключевые посты, или важным отделам в организации, с которыми у Вас есть "общий враг".

63. Вы основываете рабочую группу, состоящую из представителей всех имеющих отношение к делу отделов, и изучаете замеченные Вами проблемы организации.

64. Вы просите научных специалистов и сотрудничающие органы, чтобы они предложили услуги по поддержке.

65. Вы следите за своевременностью своих предложений и "куете железо, пока горячо".

66. Вы нейтрализуете влияние начальника на Вас, выполняя в рамках своей схемы действий то, чего Ваш начальник совершенно не умеет делать или по крайней мере делает не так хорошо, как Вы.

67. Вы действуете демонстративно, чтобы привлечь к себе положительное внимание.

68. Вы добываете себе членство в органах, занимающихся планированием, формированием политики организации и принятием решения, имеющих значительное влияние, и посредством их способствуете или препятствуете проведению организационных мероприятий.

69. Вы привлекаете на свою сторону членов различных комиссий, которые присоединяются к Вашим мнениям или поддерживают их.

70. Вы упрочиваете поддержку, осуществляя стратегические реформы, когда появляются возможности реорганизации.

71. Зная о своих целях и интересах, Вы тем не менее даете своему начальнику влиять и выбирать.

72. Вы следуете принципу: чем большему числу предложений Вы даете ход, тем больше из них удастся.

73. Вы меняете форму собрания, служебных записок и т. п. для того, чтобы обратить внимание на меняющиеся или значительные обстоятельства.

74. Вы участвуете в сомнительных проектах с людьми, имеющими прочное положение, чтобы уменьшить риск в таких вопросах, где Вы можете попасть в неловкое положение.

75. Вы не выдвигаете вновь старые затруднительные вопросы, о которых перестали говорить или решению которых противодействовали многие работники.

### **Ключ к тесту:**

Заполните таблицу, следуя указаниям, приведенным в инструкции к тесту. Отметьте галочкой те утверждения, которые Вы поместили цифрами 3 и 4. Затем суммируйте галочки в каждом столбце. Отметьте крестиком вопросы с оценкой в 2 балла.

| <b>А- оценка</b>         | <b>В -<br/>оценка</b> | <b>С -<br/>оценка</b> | <b>Д -<br/>оценка</b> | <b>Е -<br/>оценка</b> |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 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-...                |
| 36-...                   | 37-...                | 38-...                | 39-...                | 40-...                |
| 41-...                   | 42-...                | 43-...                | 44-...                | 45-...                |
| 46-...                   | 47-...                | 48-...                | 49-...                | 50-...                |
| 51-...                   | 52-...                | 53-...                | 54-...                | 55-...                |
| 56-...                   | 57-...                | 58-...                | 59-...                | 60-...                |
| 61-...                   | 62-...                | 63-...                | 64-...                | 65-...                |
| 66-...                   | 67-...                | 68-...                | 69-...                | 70-...                |
| 71-...                   | 72-...                | 73-...                | 74-...                | 75-...                |
| Итоговый<br>результат... | ...                   | ...                   | ...                   | ...                   |

Таблица результатов:

Впишите соответствующие числа из графы "Итоговый результат" таблицы ответов в первый столбец ("Ваш результат") таблицы результатов. Заполните столбец "Ранг", придавая наивысшему итоговому результату первой таблицы ранг 1, второму - 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 5. Заполните столбец "Обратный ранг", придавая наименьшему результату ранг I и так далее. Наивысший результат получит ранг 5.

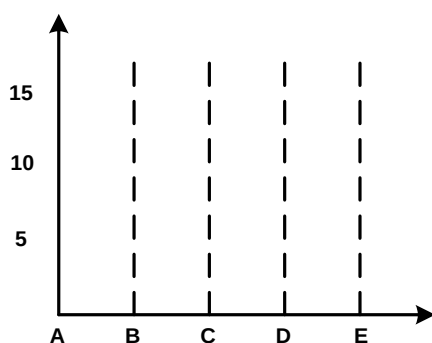
| Ваш<br>результат | Возможность<br>получения<br>поддержки | Ранг | Обратный<br>ранг |
|------------------|---------------------------------------|------|------------------|
| А- ...           | Влияние на                            |      |                  |

|       |                                                            |                    |                   |
|-------|------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|
|       | начальника                                                 |                    |                   |
| В-... | Личная<br>инициативность                                   |                    |                   |
| С-... | Использование<br>личных<br>организационных<br>способностей |                    |                   |
| Д-... | Использование<br>внешних<br>консультантов                  |                    |                   |
| Е-... | Ожидание изменения<br>климата                              |                    |                   |
|       |                                                            | Сильные<br>стороны | Слабые<br>стороны |

Подведение итогов:

1. Постройте на основе полученной суммы баллов диаграмму в виде столбцов.
2. Выберите наиболее подходящий стиль.
3. Отметьте вверху столбцов продолжение, отражающее потенциал развития (сумма крестиков в таблице ответов).

Оценка возможности влияния на развитие организации: 0 - 4 - незначительная; 5 - 9 - средняя; 10-15-большая.



## **Тема 11.**

### **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Вопросы к аудиторным занятиям:**

1. Общая характеристика мотивации.
2. Процесс мотивации и его элементы.
3. Модель мотивации и мотивационные побуждения.
4. Мотивационное ядро организации.
5. Мотивационная структура и мотивационный механизм.
6. Содержательные теории мотивации.
7. Процессуальные теории мотивации.
8. Стимулы и стимулирование персонала организации.
9. Экономические и неэкономические способы мотивации.
10. Стратегии мотивации.
11. Мотивационная система персонала.
12. Социальная политика организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. На каких побуждениях людей основаны теории мотивации?
2. Какой из подходов характеризуется учетом способностей и мотивацией людей к труду?
3. Какие стимулы определяют успех организации в современных условиях?
4. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации В. Врума?
5. Какие потребности удовлетворяются путем участия в принятии управленческих решений?
6. Какое вознаграждение наиболее ценится в современных условиях?
7. Какая способность менеджера, по мнению М. Грегора, приводит к успеху?

8. Определите взаимосвязь между поведением человека и его мотивационными потребностями.
9. Как мотивация влияет на результаты деятельности человека?
10. Как вознаграждение увязывается с потребностями человека?
11. В чем разница между финансовым и психологическим вознаграждением?
12. Что означает для мотивации сотрудников чередование, расширение, обогащение работ?
13. В чем сущность теории противодействия?
14. Почему важно для человека финансовое вознаграждение?
15. Как оценивается сложность работы?
16. Как мотивация может помочь менеджерам?
17. Каковы преимущества и недостатки возрастных шкал надбавок к заработной плате?
18. Каковы преимущества и недостатки премий за работу?
19. Какие факторы влияют на мотивацию?
20. Какие конкретные стимулы можно было бы ввести, чтобы заработали такие механизмы поведения личности, как восприятие ситуации и ожидания, связанные с ней; оценка возможностей и последствий выбранного типа поведения?
21. Опишите и сравните между собой процессуальные и содержательные теории мотивации.
22. Как бы вы соотнесли экономические и неэкономические приемы мотивации сотрудников? Какие стимулы можно отнести к комплексным показателям мотивации?
23. Охарактеризуйте традиционную мотивационную систему персонала на российских предприятиях.
24. Какие потребности у работников развиваются в большей мере в зависимости от форм организации: корпоративной (коллективистской) или индивидуалистской?

25. Дайте свою оценку достоинствам и недостаткам каждой из известных вам концепций мотивации и покажите их применимость к современным российским условиям.

26. Для каких категорий организаций те или иные концепции подходят в наибольшей или наименьшей степени.

27. Потребность в защите от внешнего воздействия относится к одной из базовых потребностей личности. К какому виду потребностей можно отнести эту потребность?

28. Систему потребностей А. Маслоу иногда называют "лестницей потребностей". Это название достаточно точно отражает основной смысл его теории. Почему система потребностей А. Маслоу имеет такое название?

29. Потребность в уважении относится к числу высших потребностей индивида. Какими способами можно управлять этой потребностью в рамках организации?

30. В чем, по мнению Ф. Герцберга, состоит основное отличие между гигиеническими и мотивационными факторами? Как эти факторы используются в процессе управления организацией?

31. Какая из теорий потребностей основана на предположении, что работник в организации не склонен выполнять свою работу, а рассчитывает только на повышение вознаграждения за свой труд?

32. Работник знает о вознаграждении, но для того, чтобы его заработать, нужно затратить слишком много усилий. Это обстоятельство приводит к отсутствию должной мотивации. Какая переменная в соответствии с теорией ожидания имеет решающее значение в данном случае?

33. Каким образом руководитель может сочетать индивидуальные и групповые экономические вознаграждения для того, чтобы добиться наиболее высокой мотивации работников?

34. Как вы распределите дополнительный доход в результате роста производительности труда производственной бригады при условии, что каждый 1% роста производительности труда дает возможность роста

зарплаты на 0,5%. Дополнительный доход равен 100%. Как распределить его: уборщице, подсобному рабочему, рабочим-станочникам (одного разряда), бригадиру, руководству фирмы?

35. Назовите по 5 наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- вас лично на работе (в аудитории);
- квалифицированного рабочего;
- служащего в конторе;
- профессионала (врача, юриста, преподавателя); неквалифицированного работника.

### **Практические задания и ситуации:**

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

Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

Давайте сотрудникам работу, которая позволила бы им общаться.

Создавайте на рабочих местах дух единой команды.

Обеспечьте сотрудникам положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

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

Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

Проводите с подчиненными периодические совещания.

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

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

Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

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

**2. Ранжируйте по важности факторы повышения производительности:**

Хорошие шансы продвижения по службе.

Хороший заработок.

Оплата, связанная с результатами труда.

Признание и одобрение хорошо выполненной работы.

Работа, которая заставляет развивать свои способности.

Сложная и трудная работа.

Работа, позволяющая думать самостоятельно.

Высокая степень ответственности.

Интересная работа.

Работа, требующая творческого подхода.

Работа без больших напряжений и стрессов.

Удобное расположение во время работы.

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

Работа с людьми, которые нравятся.

Хорошие отношения с непосредственным начальником.

Достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме.

Гибкий темп работы.

Гибкое рабочее время.

Значительные дополнительные льготы.

Справедливое распределение объемов работ.

**Обоснуйте свое предложение по ранжировке.**

**3. Как вы будете мотивировать своего подчиненного, если:**

А. Он любит и носит дорогую одежду, стремится иметь символы положения в обществе (офис, ученую степень, звания, титул и др.), хочет соответствовать корпоративным ценностям, любит машины высокого качества, живет в престижном районе, член лучшего в городе клуба, стремится, чтобы о нем думали как о профессионале, гордится работой.

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.Рассмотрите практическую ситуацию:**

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

### **Вопросы к ситуации:**

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

### **5. Рассмотрите практическую ситуацию:**

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

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

### **6. Рассмотрите практическую ситуацию:**

Из финансовой службы предприятия стали уходить лучшие специалисты. За полгода до их ухода руководитель делал попытку повысить на 25% оклады четырем лучшим работникам, но не добился согласия кадровой службы, ведающей штатным расписанием. Начальник этой службы доказывал, что вознаграждение является достаточным, и в подтверждение ссылаясь на средние значения окладов, данные о которых ежегодно публикуются профессиональной ассоциацией. Размеры окладов в соответствии с динамикой средних показателей ежегодно корректировались.

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

Руководитель службы управления персоналом, вооружившись этими данными, предложил президенту заменить вице-президента по финансам, который настаивал на своих требованиях, нарушающих, по мнению кадровика, всю систему оплаты. Он отмечал, что ценит вице-президента по финансам как человека, но компания сильна и сможет пережить потерю

нескольких талантливых руководителей. На это президент отвечал, что если компания не теряет талантливых людей, она еще сильнее.

### **Вопросы к ситуации:**

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

## **7. Рассмотрите практическую ситуацию:**

Система мотивации в рекламной группе «Рекламное товарищество».

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

Август 1998 г. нарушил привычный ход событий. Неожиданно для себя «Рекламное товарищество» поняло, что имеет шанс получить часть рынка размером в 33%, поскольку многие западные конкуренты просто покинули Россию. Радость от огромного количества контрактов, которые могут свалиться на «Рекламное товарищество», была недолгой. Уже к началу 1999 г. стало понятно, что компания не в состоянии обслуживать больше 10-15 клиентов одновременно: с заказчиками работали всего четыре эккаунт-менеджера (те, кто непосредственно ведет заказы), да и компьютерная система обработки заказов не была рассчитана на большие объемы. К тому же размер одного контракта из-за рухнувших бюджетов клиентов не превышал 30 тыс. руб., т. е. был в десять раз меньше, чем раньше. Руководство встало перед выбором: либо менять систему обработки заказов и интенсивно наращивать клиентскую базу, либо качественно изменить подход в работе с заказчиками.

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

зависимости от количества и качества заказов может быть несколько (сегодня их пять).

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

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

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

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

Уже через месяц после перехода на новую систему обнаружились первые экономические «завоевания»: объемы продаж «Рекламного товарищества» увеличились на 30%. А в декабре они были уже в три раза больше, чем в августе. За первые три месяца эксперимента компания

заработала 180 тыс. руб. прибыли. К январю фирма вернула объемы 1998 г., а в 2000 г. удвоила эти показатели. Это был самый активный рост за всю историю компании.

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

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

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

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

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

### **Ответьте на следующие вопросы:**

1. Как вы оцениваете предложенную руководством систему мотивации. Какие достоинства и недостатки вы находите в ней?
2. Обсудите, почему эксперимент, проводимый в «Рекламном товариществе», закончился неудачно. Что оказало влияние на исход эксперимента?
3. Какая система мотивации могла бы быть предложена вами для «Рекламного товарищества» сегодня? Какие исходные данные при этом вам необходимы?

## **8. Решите задачу:**

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

## **9. Решите задачу:**

Численность работающих на акционерном предприятии дает возможность установить должностной оклад генеральному директору в размере 40000 руб. Другая часть вознаграждения, определенная в контракте, составляет 1,5% прибыли АО. За квартал, предшествующий заключению контракта, среднемесячная чистая прибыль АО за вычетом средств, направленных на потребление, составила 31,2 млн руб. В июле 2011 г. чистая прибыль за вычетом средств, направленных на потребление, - 6 млн руб. Чему равна общая сумма вознаграждения генеральному директору АО за июль?

## **10. Деловая ситуация**

### **Изучите содержание статьи и ответьте на вопросы.**

Успешная работа той или иной организации складывается из нескольких факторов, и прежде всего из слаженного и грамотно выстроенного взаимодействия сотрудников и начальства. При этом большая часть ответственности за последнее лежит на плечах руководства. Здесь в ход должны идти все возможные и невозможные методы и средства, способные дать сотрудникам ощущение «хорошего начальника» и «любимой работы». Именно от этих психологических категорий будет зависеть уровень рабочего настроения, атмосфера в коллективе, а также конечный результат выполняемых действий.

Действительно, мотивационная составляющая в трудовом процессе играет далеко не последнюю роль. В теории менеджмента отмечается, что отсутствие мотива у сотрудников может привести к следующим негативным тенденциям:

- Некачественный труд и частый брак.
- Долговременные и частые сбои в производственном процессе.
- Низкий профессиональный уровень персонала.
- Безынициативность сотрудников.
- Неудовлетворительный морально-психологический климат в коллективе.
- Чрезмерно высокая текучесть кадров.
- Низкий уровень исполнительской дисциплины.
- Высокая конфликтность как между руководителем и подчиненными, так и между самими сотрудниками.
- Негативное и халатное отношение к труду.
- Организационная неразбериха.
- Низкий уровень межличностных коммуникаций.
- Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию и совершенствовать свой труд.
- Деятельность руководства негативно оценивается персоналом.
- Неудовлетворенность работой сотрудников.
- Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных.

Заинтересовать служащих в успехе общего предприятия и цветущем будущем организации можно несколькими слагаемыми. И тут уж, как говорится, руководители «играют» на мотивации работников в зависимости от уровня развитости фантазии: одни обходятся выплачиваемой в срок заработной платой и соцпакетом, другие обещают золотые горы и бурный карьерный рост в самом ближайшем времени, третьи на достигнутом не останавливаются и пытаются на рабочем месте воссоздать обстановку ежедневного праздника и веселья. Безусловно, все перечисленное может дать определенный результат, повысить мотивацию и сгладить конфликтную ситуацию, но без системного подхода здесь обойтись никак нельзя. Мотивация сотрудников — дело тонкое, и здесь важно будет помнить о следующих возможных трудностях:

- Мотивы формируются в процессе индивидуального развития. Необходимо выяснить, на основании каких возможностей и активирующих воздействий среды возникают индивидуальные различия в мотивах, а также выяснить возможности изменения мотивов служащих путем целенаправленного вмешательства руководства. В данном случае мы имеем дело с проблемой развития и изменения мотивов.

- Деятельность мотивированна, т.е. направлена на достижение цели мотива, однако ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов — восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной активности, а они обладают собственным накопленным в ходе жизни запасом возможностей (умений, навыков, знаний). От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности сотрудников. Мотивацией также объясняется выбор между различными возможными действиями, между различными вариантами

восприятия и возможными содержаниями мышления, кроме того, ею объясняется интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой многообразия влияний мотивации на наблюдаемое поведение и его результаты.

- Люди различаются по индивидуальным проявлениям (характеру, темпераменту, силе воли и так далее) тех или иных мотивов. У разных людей возможны различные иерархии мотивов. В любом случае перед каждым руководителем должны вставать проблемы измерения мотивов.

- Поведение человека в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными его мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (т.е. из самых сильных), который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующего целевого состояния (выполнение работы) или, наоборот, достижение которого поставлено под сомнение (невыполнение работы). Такой мотив активизируется, т.е. становится действенным. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой актуализации мотива, т.е. с проблемой выделения ситуационных условий, приводящих к такой актуализации.

- Мотив остается действенным до тех самых пор, пока либо не достигается конечная цель мероприятия, либо индивид к нему не приблизится, насколько позволят условия ситуации, либо изменившиеся условия ситуации не сделают другой мотив более насущным, в результате чего последний активизируется и становится доминирующим.

Действие, как и мотив, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или распадается на разбросанные во времени части; в последнем случае оно обычно спустя определенное время возобновляется. Здесь мы сталкиваемся с проблемой выделения в потоке поведения частей действия, т.е. с проблемой смены мотивации, возобновления или последствия уже имевшей место мотивации.

Кроме того, для мотивации достижения характерен постоянный пересмотр целей. Если посмотреть на последовательность действий, важность постоянного пересмотра целей с течением времени становится очевидной, поскольку цепь действий может прерываться на часы, дни, недели, месяцы или даже годы. Еще одной характеристикой мотивации достижения является постоянное возвращение к прерванному заданию, к чему-то прежде оставленному, возобновление основной направленности действий. Так, создаются сложные и долгое время существующие структуры из основной, побочной и входящей в их состав деятельности, которые ведут посредством достижения серии второстепенных к главной, пусть даже очень отдаленной (покорение рынка). Планирование становится необходимым для достижения упорядоченной последовательности и функциональной организации цепи действий.

Таким образом, в организации должны присутствовать: стабильное и своевременное материальное стимулирование и планомерное повышение зарплаты в соответствии с результатами работы и уровнем квалификации

работников; регулярная (не слишком частая) смена ориентиров, приоритетов и целей (от меньшей к большей) коллектива; поощрение совершенствования мастерства, квалификации работников; учет индивидуальных особенностей мотивации сотрудников; воссоздание условий рабочего места, благоприятствующих росту мотивации; предоставление возможности саморазвития и повышения профессионализма; предоставление инициативы в новаторстве и усовершенствовании способов решения сложных индивидуальных и коллективных задач; самостоятельность и автономность служащих (в разумных пределах, разумеется); уважение личности сотрудников; стимулирование сотрудников к поиску новых, перспективных идей по совершенствованию деятельности организации и материальное (моральное) поощрение креативности на рабочем месте.

### **Вопросы:**

1. На активизацию каких элементов процесса мотивации ориентируют авторы статьи?
2. Положения каких теорий психоанализа использованы авторами в разработке механизма мотивации?
3. Положения каких теорий научения использованы авторами при разработке механизма мотивации?
4. На какие содержательные и процессуальные теории мотивации следует, по мнению авторов статьи, опираться для достижения эффективной мотивации персонала?
5. Каким образом авторами статьи учитываются психологические свойства человека в реализации предлагаемого ими механизма мотивации персонала?
6. Насколько полно авторами статьи использован существующий арсенал средств мотивации персонала?
7. Использование каких методов и средств может, на ваш взгляд, повысить эффективность предлагаемого в статье механизма мотивации персонала?

## **11. Деловая ситуация.**

### **Изучите содержание статьи и ответьте на вопросы.**

Теучка высококлассных кадров становится одной из самых актуальных проблем столичных страховых компаний. Наступило время, когда сотрудник выбирает, где ему работать, а не наоборот. И в этих условиях особенно остро встают два вопроса: Как удержать лучших специалистов? И как воспитать приверженца фирмы? Уверен, что ответить на них вам поможет предлагаемая ниже модель классификации мотивационных источников. Итак, все мотивы, которые заставляют человека приходить, работать хорошо и оставаться в компании длительное время, можно свести к пяти:

- мотив вознаграждения;
- социальный мотив;
- процессный мотив;
- мотив достижения;
- идейный мотив.

У каждого сотрудника присутствуют все пять мотивов, разница в степени выраженности. Обычно один из мотивов более развит, чем другие, такой мотив мы будем называть ведущим. Давайте проанализируем, какие особенности присущи сотрудникам с разными ведущими мотивами, и узнаем, почему они могут нас покинуть и что их может остановить.

#### **Мотив вознаграждения**

Это самый легкий с точки зрения простоты удовлетворения и самый слабый с точки зрения удержания мотив. Основная характеристика: сотрудник делает что-либо хорошо только в том случае, если ожидается реальное субъективно значимое вознаграждение — в виде денег, продвижения и других привилегий. Остаться в компании такой сотрудник будет до тех пор, пока он уверен, что его зарплата выше, чем в среднем по отрасли. Он легко вас покинет, если получит более выгодное предложение. Еще одним раздражителем для таких сотрудников является несправедливость в отношении оплаты, если он видит, что кто-то, работая хуже, получает столько же, сколько и он. Это становится резким демотивирующим фактором, способным спровоцировать его на поиск нового места. Как же удержать такого сотрудника?

- Прописать с ним долгосрочный (один-два года) план продаж или продвижения, в котором он может видеть увеличение своего заработка.
- Можно совместно продумать компенсационный пакет, меняя постоянную и переменную часть так, чтобы это было интересно сотруднику.
- Поставьте его в условия «отложенного бонуса», когда большие выплаты ожидаются в конце длительного периода.
- Если сотрудник находится на окладе, то имеет смысл продумать систему мотивации, при которой он сможет получать дополнительные деньги за дополнительные усилия. Другими словами, он должен понимать, что

благодаря своим усилиям может получить больше и если ему не хватает денег, то виноват он сам, а не компания.

Покажите ему, как работа в вашей компании увеличивает его капитализацию за счет обучения, приобретаемого опыта, уровня решаемых задач, должности, статусных клиентов.

### **Социальный мотив**

Люди с ярко выраженным социальным мотивом работают ради одобрения. Они стремятся соответствовать идеальному образу сотрудника компании. Для них очень важно отношение к ним непосредственного руководителя и коллектива — уважение, похвала, общественное признание. Им хочется, чтобы их заметило высшее руководство. Такие сотрудники могут долго оставаться на одном месте, если получают ту дозу положительного внимания, на которую рассчитывают. Они уходят, если чувствуют, что в другом месте их будут больше ценить, если меняется руководитель или с ним возникает конфликт.

Как можно удержать их?

- Основная стратегия удержания строится на развитии неформальных дружеских отношений руководителя и работника, на чувстве долга перед отделом, фирмой. Нужно постоянно давать сотруднику понять, насколько он незаменим: прилюдно отмечать его вклад, присваивать различные статусы (звание «Лучший работник месяца», распространение по всей компании меморандума с благодарностью от лица руководства).

- Здесь может сработать упоминание имен таких людей на марке продукта или услуги как авторов улучшений.

- Давайте им возможность представлять вас в ваше отсутствие.

- Назовите должность, которую занимает сотрудник, звучным именем, какого ему не предложат в других компаниях.

- Назначьте его руководителем временного проекта, дав в подчинение людей.

- Хорошо здесь помогает привязка к будущему — например, можно запланировать, как он выступит перед всей компанией на годовом собрании от вашего отдела.

- Ну и, конечно, сработает организация регулярных культурных мероприятий (конкурсы, банкеты, соревнования), за которую отвечать будет он.

### **Процессный мотив**

Люди с этим типом мотивации хорошо трудятся ради самого процесса выполняемой работы (например, общения с клиентами или программирования). Процессный мотив уходит корнями в желание ощущать себя источником изменений в окружающем мире, воплощаться в нем. Такой сотрудник с головой ныряет в порученное дело, он знает, как надо действовать, и с радостью и вдохновением выполняет свои задачи. Он захочет уволиться в том случае, если исчезает элемент творчества, если его заставляют заниматься скучной рутинной, жестко привязывая к срокам и результатам. Для таких людей очень важен простор собственного выбора

(как одеваться, как тратить свой бюджет, как идти к цели), поэтому постарайтесь снять с них контроль везде, где это возможно. Если же в компании поощряется нестандартный подход, вариативность, если удовольствие от работы является составляющей корпоративной культуры, сотрудник с такой мотивацией может оставаться в ней очень долго.

Как удержать такого сотрудника?

- Стратегия удержания строится на том, чтобы давать работнику сложные интересные задания, требующие творческого подхода, свободы в выборе средств достижения цели.

- Предоставлять возможность повышать квалификацию. Обучая сотрудников на средства компании, заключайте с ними договор о том, что они останутся на определенный срок или вернут деньги в случае увольнения.

- Переводить в другие отделы со сходными задачами, но требующими нового подхода или непривычного взгляда.

### **Мотив достижения**

Сотрудник работает ради того, чтобы доказать самому себе, что он способен добиться поставленной цели. Такие люди считают себя профессионалами, стремятся делать все как можно лучше, не останавливаются на достигнутом и улучшают то, что и так замечательно. Они сами себе выбирают сложные цели-вызовы и настойчивы в их достижении. Главное для них — переживание успеха от достижения высоких результатов. Сотрудник с такой мотивацией покидает компанию, если его цель достигнута, а новой возможности для реализации он уже не видит; если ему мешают довести дело до конца, переключая на другие задачи; если ему со стороны поступает предложение, в котором он видит вызов и возможность большего развития, чем в собственной компании.

Как удержать сотрудника с такой мотивацией?

- Нужно выстраивать личный план развития и организовывать помощь руководителя в продвижении по этому плану.

- Необходимо, чтобы его конечная цель была отдалена во времени; можно задействовать такого сотрудника в проекте, результаты которого будут видны только через год. И в то же время весь процесс нужно разбить на этапы, чтобы он видел промежуточные результаты.

- Надо продумывать задачи с возрастающим уровнем сложности. Причем не ждать, пока работник дорастет до следующего уровня, а форсировать события, поручая то, что на первый взгляд пугает и кажется невыполнимым.

- Внимательно следить за моментом достижения сотрудником цели и тут же показывать ему новую.

- Производить ротацию: по мере достижения целей ставить на новые должности с новыми вызовами.

### **Идейный мотив**

Последний по порядку и первый по значимости с точки зрения удержания мотив характеризуется тем, что человек делает что-либо хорошо ради достижения совместных с компанией целей. Появляется этот мотив,

если цели компании настолько «цепляют» человека, что становятся его личными целями. Люди с идейным мотивом уходят только тогда, когда компания резко меняет цели и правила игры, поступаясь своими принципами. В остальных случаях, как бы ни было тяжело, люди остаются со своими компаниями. Это самый устойчивый мотив из пяти перечисленных, и если вы сможете развить его у своих сотрудников, то проблемы с текучкой кадров останутся в прошлом. Некоторые люди имеют предрасположенность к этой мотивации и легко ее актуализируют, попадая в благоприятные условия.

Идейная мотивация в отличие от мотивации достижения (свойственной индивидуалам) больше характерна для людей общественных, привыкших работать в команде. Их интересует совместное достижение высокой цели, чувство единства, сплоченности, возникающее при групповой работе. Люди идентифицируют себя с компанией. «Я из фирмы икс» — эти слова для человека означают очень многое, он является хранителем ценностей и целей своей компании, ее стержнем. Такие люди чувствуют себя хозяевами фирмы. В этом мотиве воплощается их желание принадлежать чему-то большему, чем коммерческая организация, и делать нечто большее, чем просто зарабатывать деньги. Люди с предрасположенностью к идейной мотивации ищут компании с миссией, разделяющей общечеловеческие ценности. И остаются там при наличии:

- высоких целей-вызовов компании, достижимых только при сплоченной работе всего коллектива;
- свода корпоративных ценностей, неукоснительно соблюдаемого всеми сотрудниками;
- индивидуальности компании, выраженной в корпоративном стиле, ритуалах и т.п.;
- открытости информации о прошлом, настоящем и будущем компании;
- наличии мероприятий по привлечению сотрудников к обсуждению жизни компании и ее планов, чтобы он имел возможность влиять на них, вносить свои предложения.

Счастье для любого руководителя, если он сумеет набрать сотрудников с яркой идейной мотивацией. Для тех, кому это пока не удалось, предлагаю несколько идей, способных помочь в развитии этой мотивации.

- Чем лучше сотрудник информирован о деятельности организации, тем активнее он в нее включается. Сотрудник должен знать весь процесс работы компании — отвечая за конкретный участок, понимать, какой вклад он вносит в общее дело.

- Чем больше сотрудник безвозмездно вкладывает в дело, тем более он ему привержен: например, он может приобрести что-либо нужное для лучшего выполнения задачи на свои деньги и т.п.

- Чем больше ответственности берет на себя сотрудник, тем больше его идейная мотивация. Сотруднику можно поручить оформить собственное рабочее место, попросить определить бюджет времени и финансов,

необходимый для выполнения проекта. При этом он должен понимать, что его мнение будет учтено, но не всегда принято в полном объеме.

Итак, мы осветили, каким образом можно строить стратегию удержания сотрудников с разными мотивами. Наверное, вы заметили, что все наши рекомендации сводятся к трем:

1. Удовлетворять ведущий мотив сотрудника лучше, чем это делают другие компании отрасли.
2. Показывать сотруднику, как его мотив будет удовлетворяться в будущем именно в вашей фирме.
3. Развивать идейную мотивацию.

Такой тонкий индивидуальный подход требует от руководителя хорошего знания своих сотрудников и гибкости в выборе стратегий управления. Однако получаемый результат с лихвой оправдывает все усилия.

### **Вопросы:**

1. На какие теории мотивации опирается автор статьи при разработке механизма нематериальной мотивации?
2. С какими утверждениями автора статьи вы не согласны?
3. Какие методы и средства могли бы способствовать повышению эффективности предложенного в статье механизма нематериальной мотивации персонала?

## **12. Практическая ситуация "Вечер встречи"**

Университетские друзья Сергей, Андрей, Олег и Глеб после встречи однокурсников решили побеседовать, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас.

"Мне ужасно надоела моя работа. - сказал Глеб. - Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это видно не для меня".

"Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем недовольна тем, сколько мне платят. Хотя денег на жизнь хватает. Но ни в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания

заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает институту. Я надеялась, сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду", - сказала Ольга.

"Я тоже пытался сделать карьеру, - перебил Ольгу Сергей. - Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет. И решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем неплохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей много. По воскресеньям мы ходим в футбол играть. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что еще надо. Так что я своей работой доволен."

"Удивительные вы все люди. Все о деньгах да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако радости я от этого не испытываю. Сидит человек пять в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Как никак садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь, надо думать о будущем", - так закончил свой монолог Андрей.

### **Задания к практической ситуации:**

1. С точки зрения различных теорий мотивации объясните поведение Глеба, Ольги, Сергея, Андрея.
2. Постарайтесь в поведении героев ситуации найти подтверждение идеям теорий А. Маслоу, К. Альдерфера, Мак Клееланда, Ф. Герцберга.

### **13. Практическая ситуация "Премия"**

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности - валовая прибыль. В отчетном квартале ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А,

который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виновен в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях вы разделите премию?

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по премированию сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителям отделов распределить премию между сотрудниками.

5. Распределите премию другим способом: \_\_\_\_\_

#### **14. Практическая ситуация**

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия "Подмосковный мясокомбинат", оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала

они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло "вкус" продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную "разделенное участие в результатах работы мясокомбината". В рамках этой системы фиксированный процент "доналоговой" прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой вариант.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах "здоровья" или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

**15. Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу:**

### Характеристика основных теорий мотивации

| Название                                                                                                                                                    | содержание | достоинства | недостатки |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|
| <b>Содержательные теории мотивации</b>                                                                                                                      |            |             |            |
| Теория иерархии потребности А. Маслоу<br>Теория ERG К. Альдерфера<br>Двухфакторная теория Ф. Герцберга<br>Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда |            |             |            |
| <b>Процессуальные теории мотивации</b>                                                                                                                      |            |             |            |
| Теория ожиданий В. Врума<br>Теория справедливости Дж. С. Адамса<br>Теория постановки целей Э. Локка<br>Модель Л. Портера – Э. Лоулера                       |            |             |            |

**16.** Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

#### Тесты:

**1. Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивы к труду, используя позитивные и негативные психологические проявления у работников?**

а) великие цели, нравственные идеалы, мораль, положительные тенденции, стремление к совершенству.

б) ненависть, гнев, раздражительность, жадность, стяжательство, страх, корысть.

в) старание, рост усилий, настойчивость в работе, добросовестность, целеустремленность.

**2. Выберите те варианты ответов, которые соответствуют стандартам управляющего-профессионала, правильно мотивирующего сотрудников:**

- а) он не увязывает вознаграждение с работой, дающей рост производительности;
- б) признает публично работников, чьи результаты превосходят средние;
- в) поддерживает специальные привилегии для руководства;
- г) представляет дело так, что программы роста производительности труда направлены на повышение условий и оплаты труда работников;
- д) не допускает разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;
- е) реализует принцип "каждому свою долю от роста производительности труда".

**3. Способы воздействия на людей, включающие экономические методы управления - это:**

- а) планирование, хозрасчет, директивное задание;
- б) стимулирование, экономическая ответственность, контроль рублем;
- в) самоокупаемость, самофинансирование, платежи в бюджет;
- г) методические указания по расчету и использованию экономических показателей.

**4. Группы факторов, влияющих на поведение людей, которые выделил в своей теории мотивации Ф. Герцберг- это:**

- а) факторы власти;
- б) факторы успеха;
- в) факторы причастности;
- г) гигиенические факторы;
- д) факторы мотивации.

**5. Действиями, относящимися к социально-психологическому методу управления в чистом виде, являются такие, когда:**

- а) руководитель предупредил работника о переводе его на другой режим работы;
- б) руководитель ввел в действие новое положение по аттестации кадров;
- в) принято решение о строительстве заводского профилактория;
- г) изменен порядок оценки работы и премирования за высокое качество ее выполнения;
- д) введена автоматизированная система контроля использования рабочего времени.

**6. Соотнесите авторов теорий мотивации и названия этих теорий:**

- |                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| 1. Ф. Тейлор    | А - теория потребностей           |
| 2. Д. МакГрегор | Б - теория двух факторов          |
| 3. А. Маслоу    | В - классическая теория           |
| 4. Ф. Герцберг  | Г - теория человеческих отношений |
| 5. Р. Лайкерт   | Д - теория Х и Y                  |

**7. Процесс побуждения себя и других к деятельности называется:**

- а) мотивацией;
- б) коммуникацией;
- в) восприятием;
- г) установкой.

**8. Осознанная необходимость в чем-либо называется:**

- а) потребностью;
- б) мотивацией;
- в) восприятием;
- г) установкой.

**9. Осознание человеком побуждения к деятельности называется:**

- а) мотивом;
- б) потребностью;
- в) мотивацией;
- г) восприятием.

**10. К теориям психоанализа относится:**

- а) теория З. Фрейда;
- б) теория Д. Б. Уотсона;
- в) интерактивная теория мотивации;
- г) процессуальные теории мотивации.

**11. К содержательным теориям мотивации относится:**

- а) интерактивная теория мотивации А. Маслоу;
- б) теория З. Фрейда;
- в) теория Д. Б. Уотсона;
- г) теория ожиданий.

**12. Виды мотивации:**

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

**13. Мотивация — это:**

- а) функция управления;
- б) воздействие на человека;
- в) фактор, определяющий его поведение.

**14. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли:**

- а) организатора;
- б) администратора.

**15. Какие потребности не входят в иерархию потребностей А. Маслоу?**

- а) власть;
- б) физиологические;
- в) самовыражения;
- г) безопасности.

**16. Теория справедливости исходит из концептуального предположения, согласно которому:**

- а) каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату вознаграждение;
- б) человек субъективно определяет отношение полученного результата к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с вознаграждением, полученным другими людьми, выполняющими аналогичную работу;
- в) человек объективно оценивает уровень своей квалификации и профессионализма, проявленный в выполненной работе, и сравнивает его с квалификацией и профессионализмом других;
- г) абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека;
- д) справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

**17. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом:**

- а) регулированием системы ответственности;
- б) дифференцированием оплаты труда;

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

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

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

**19. Процесс стимулирования себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации - это:**

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

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

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

**21. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации, является:**

- а) учет потребностей человека;
- б) ценность вознаграждения;
- в) взаимосвязь результата с величиной вознаграждения;
- г) оценка результата выполненной работы;

д) учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

**22. Какие факторы по теории Ф. Герцберга снимают неудовлетворенность работой?**

- а) гигиенические;
- б) мотивационные.

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

- а) да;
- б) нет.

**24. Теория ожидания В. Врума включает следующие переменные:**

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

**25. Теория мотивации, объединяющая теорию ожидания и теорию справедливости - это:**

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

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

- а) да;
- б) нет.

**27. В какой из теорий мотивации выделены три вида потребностей: потребности существования, принадлежности, потребности личного роста?**

- а) теория Д. МакКлелланда;
- б) теория Ф. Герцберга;
- в) теория В. Врума;
- г) теория К. Альдерфера;
- д) модель Л. Портера – Э. Лоулера.

**28. Что такое “валентность” в мотивационной теории ожидания?**

- а) относительная степень удовлетворенности вознаграждением;
- б) ожидание вознаграждения;
- в) субъективная оценка справедливости вознаграждения.

**29. Укажите фактор, который не связан со статусом личности:**

- а) ответственность;
- б) успех;
- в) власть;
- г) заработная плата.

**30. Для удовлетворения каких видов потребностей работника наиболее эффективна групповая форма организации труда?**

- а) потребности безопасности;
- б) физиологические потребности;
- в) потребности признания и самоутверждения;
- г) потребности самовыражения;
- д) потребности причастности и принадлежности.

**31. Какие потребности (по Герцбергу) являются мотивирующими факторами?**

- а) стиль управления;
- б) условия труда;
- в) межличностные отношения с руководством;
- г) ответственность;
- д) заработная плата.

**32. Ответьте “да” или “нет” на предложенные утверждения.**

1. Потребности - это психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления.

2. Мотивация играет важную роль в достижении целей организации, от нее зависит исполнительность работников.

3. Мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

4. Степень воздействия на человека одного и того же мотиватора является величиной постоянной и не зависит от того, когда осуществилось его применение.

5. Мотивирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться стимулирование; чем выше уровень развития отношений в организации, тем чаще в качестве средства управления людьми применяется стимулирование.

6. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения и т. п.

7. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает.

8. Процессуальные теории мотивации базируются на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

9. Содержательные теории основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и образования. Основные из них: теория ожидания, теория справедливости.

10. Первичные потребности по своей природе есть потребности физиологические и, как правило, врожденные потребности - в пище, воде, потребности дышать, спать и т. д.

11. Вторичные потребности заложены генетически, а первичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, первичные потребности людей различаются в большей степени, чем вторичные.

12. Потребности в уважении (высший уровень по А. Маслоу) - это нужда в превращении потенции в действительность, достижении того, чего можно достичь. Они могут быть реализованы в написании поэмы, воспитании семьи или чем-то подобном.

13. По А. Маслоу, потребности, которые удовлетворены, не действуют как мотиваторы.

14. Потребности роста, по К. Альдерферу, аналогичны потребностям самовыражения пирамиды А. Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, стремлением к самосовершенствованию и т. п.

15. Практика менеджмента показала, что наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу.

16. Потребности существования, по К. Альдерферу, отражают социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных.

17. Теория К. Альдерфера обосновывает, что в случае неудовлетворенности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, переключая внимание человека на этот уровень.

18. По Ф. Герцбергу, работник начинает обращать внимание на факторы здоровья только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

19. В ходе выполнения программы обогащения труда работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю.

20. Теория справедливости утверждает, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

21. Мотивацию надо рассматривать как вероятностный процесс.

22. Если работники чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

23. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и удовлетворенность вознаграждением (ценность вознаграждения).

24. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

25. Мотивационная теория справедливости утверждает, что пока работники не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

26. Сохранение размеров зарплаток сотрудников в тайне, как это следует из теории ожидания, поддерживает положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

27. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.

28. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

29. Потребность в соучастии требует создания для человека условий более широкого взаимодействия с другими.

30. Мотиваторы изменяют поведение человека.

31. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.

32. Не все цели обладают мотивационной силой.

### **33. Тест "Что вами движет?"**

Тест помогает определить ведущие потребности личности. Его методологической основой служит теория мотивации Д. Мак Клееланда, а также ряд ее более современных интерпретаций. Знание своих основных потребностей - исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить трудовую мотивацию сотрудников.

Вам предлагается 15 высказываний. Выразите свое согласие ("полностью согласен" - "ПС") или несогласие ("не согласен" - "НС") с каждым из них путем выбора соответствующего количества баллов.

| Утверждения                                                                                                           | ПС | НС      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|
| 1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) по сравнению с тем, что было раньше | 1  | 2 3 4 5 |
| 2. Я получаю удовольствие оттого, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю     | 1  | 2 3 4 5 |
| 3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на "нерабочие темы"                                | 1  | 2 3 4 5 |
| 4. Мне нравится выполнять непростую работу                                                                            | 1  | 2 3 4 5 |
| 5. Мне нравится брать на себя ответственность                                                                         | 1  | 2 3 4 5 |
| 6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся                                                              | 1  | 2 3 4 5 |
| 7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности                                   | 1  | 2 3 4 5 |
| 8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки                                              | 1  | 2 3 4 5 |
| 9. У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе                                                             | 1  | 2 3 4 5 |
| 10. Мне нравится ставить перед собой реальные задачи и выполнять их                                                   | 1  | 2 3 4 5 |
| 11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях                          | 1  | 2 3 4 5 |
| 12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций                      | 1  | 2 3 4 5 |
| 13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий                                                            | 1  | 2 3 4 5 |
| 14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня                                            | 1  | 2 3 4 5 |
| 15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку                                                          | 1  | 2 3 4 5 |

Для того чтобы определить Ваши доминирующие потребности, заполните таблицу. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует Вашему ответу на каждый вопрос.

| Достижение успеха<br>в целом |      | Стремление к<br>власти    |      | Стремление к<br>групповому<br>признанию и<br>уважению |      |
|------------------------------|------|---------------------------|------|-------------------------------------------------------|------|
| Номер<br>высказыва<br>ния    | Балл | Номер<br>высказыва<br>ния | Балл | Номер<br>высказыва<br>ния                             | Балл |
| 1                            |      | 2                         |      | 3                                                     |      |
| 4                            |      | 5                         |      | 6                                                     |      |
| 7                            |      | 8                         |      | 9                                                     |      |
| 10                           |      | 11                        |      | 12                                                    |      |
| 13                           |      | 14                        |      | 15                                                    |      |
| Итого:                       |      | Итого:                    |      | Итого:                                                |      |

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит Вашу доминирующую потребность.

#### **34. Тест "Мотивация к успеху"**

Вам предлагается 41 утверждение. Каждое из них подтвердите ответом "да" в случае согласия или "нет", если Вы его не разделяете.

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

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу полностью выполнить задание.

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

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего 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 больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

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

16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
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 честолобив, 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.
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 не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда 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 загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, то для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Используя ключ, подсчитайте количество баллов. Вы получаете по 1 баллу за ответ "да" на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за ответ "нет" на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов. Оцените свой результат.

**1 - 10 баллов.** Низкая мотивация к успеху.

**12 -15 баллов.** Средний уровень мотивации.

**17 - 20 баллов.** Умеренно высокий уровень мотивации.

**Свыше 21 балла.** Слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху - достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху - достижению цели.

### **35. Тест "Мотивация к избеганию неудач"**

Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно характеризует, и пометьте его.

| 1                   | 2              | 3                  |
|---------------------|----------------|--------------------|
| 1. смелый           | бдительный     | предприимчивый     |
| 2. кроткий          | робкий         | упрямый            |
| 3. осторожный       | решительный    | пессимистичный     |
| 4. непостоянный     | бесцеремонный  | внимательный       |
| 5. неумный          | трусливый      | недумающий         |
| 6. ловкий           | бойкий         | предусмотрительный |
| 7. хладнокровный    | колеблющийся   | удалой             |
| 8. стремительный    | легкомысленный | боязливый          |
| 9. незадумывающийся | жеманный       | боязливый          |
| 10. оптимистичный   | добросовестный | чуткий             |
| 11. меланхолический | сомневающийся  | неустойчивый       |
| 12. трусливый       | небрежный      | взволнованный      |
| 13. опрометчивый    | тихий          | боязливый          |
| 14. внимательный    | неблагодарный  | смелый             |
| 15. рассудительный  | быстрый        | мужественный       |
| 16. предприимчивый  | осторожный     | предусмотрительный |
| 17. взволнованный   | рассеянный     | робкий             |
| 18. малодушный      | неосторожный   | бесцеремонный      |
| 19. пугливый        | нерешительный  | нервный            |
| 20. исполнительный  | преданный      | авантюрист         |

|                       |                  |                |
|-----------------------|------------------|----------------|
| 21.предусмотрительный | бойкий           | отчаянный      |
| 22. укрощенный        | безразличный     | небрежный      |
| 23. осторожный        | беззаботный      | терпеливый     |
| 24. разумный          | заботливый       | храбрый        |
| 25. предвидящий       | неустршимый      | добросовестный |
| 26. поспешный         | пугливый         | беззаботный    |
| 27. рассеянный        | опрометчивый     | пессимистичный |
| 28. осмотрительный    | рассудительный   | предприимчивый |
| 29. тихий             | неорганизованный | боязливый      |
| 30. оптимистичный     | бдительный       | беззаботный    |

Используя ключ, подсчитайте баллы. Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы (первая цифра перед чертой означает номер строки. Вторая цифра после черты - номер столбца, в котором находится нужное слово:

1 / 2; 2 / 1; 2 / 2; 3 / 1; 3 / 3; 4 / 3; 5 / 2; 6 / 3; 7 / 2; 7 / 3; 8 / 3; 9 / 1; 9 / 2; 10 / 2; 11/1; 11 / 2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/ 1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26 / 2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Например, 1 / 2 означает, что слово, получившее 1 балл, находится в первой строке, во втором столбце - "бдительный". Другие выборы баллов не получают.

Найдите сумму и оцените свой результат.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

**2-10 баллов** - низкая мотивация к защите.

**12 - 15 баллов** - средний уровень мотивации.

**17-20 баллов** - высокий уровень мотивации.

**Свыше 20 баллов.** Слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Обратите внимание на то, что исследования Д. Мак Клеелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, т. е. страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют

высокую мотивацию на успех. Кроме того, люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу.

Немецкий исследователь Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов: степени предполагаемого риска; преобладающей мотивации; опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое, когда без риска удастся получить желаемый результат; второе, когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.

## **Тема 12.**

# **ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Вопросы к аудиторным занятиям:**

1. Понятие “управленческое решение”.
2. Виды и типы управленческих решений.
3. Принципы обоснования решений.
4. Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений.
5. Основные этапы процесса выработки решения.
6. Основные подходы к разработке и принятию управленческих решений.
7. Технология и организация процесса принятия решений.
8. Организация и контроль исполнения решений.
9. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
10. Понятие и классификация рисков.
11. Обоснование рисков в процессе управления.
12. Методы оценки рисков.
13. Методы управления рисками.
14. Индивидуальные стили принятия решений.
15. Оценка эффективности управленческих решений.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятию “проблема” и укажите, какое место она занимает в процессе управления.
2. Какие группы факторов необходимо проанализировать для установления проблемной ситуации?
3. Дайте определение понятию “решение”, охарактеризуйте роли управленческих решений. Кто принимает решения в организациях?

4. Укажите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Раскройте классификацию решений.
6. Какие особенности характерны для решений, принимаемых отдельным субъектом, и для групповых решений?
7. Дайте характеристику этапов модели процесса принятия решений в организациях.
8. Укажите особенности этапа выбора решения.
9. По каким направлениям необходимо осуществлять оценку возможных последствий реализации выбранного решения?
10. Какую работу нужно выполнить на последнем этапе процесса принятия решений, чтобы обеспечить успех его реализации?
11. Охарактеризуйте типы условий, возникающих при принятии решений.
12. Проанализируйте индивидуальные стили принятия решений.
13. Назовите критерии эффективного управленческого решения.
14. Как осуществляется реализация и контроль за исполнением решений?
15. Как происходит принятие решений в условиях неопределенности и риска?
16. Как осуществляется измерение рисков при принятии решений в условиях неопределенности?
17. Каковы методы управления рисками?
18. Чем отличаются запрограммированные решения от незапрограммированных?
19. Назовите известные вам подходы к принятию решений.
20. Определите этапы принятия рационального решения. При принятии каких решений может быть использован этот подход?
21. Как влияет среда принятия решений на их эффективность и точность?
22. Как личностные факторы влияют на принятие решений?

23. В чем проявляется необходимость моделирования принятия решений?
24. Назовите виды управленческих моделей, известных вам.
25. Раскройте содержание процесса управления.
26. Дайте характеристику основных элементов процесса принятия решений в организации.
27. Каким образом можно описать проблемную ситуацию?
28. Какие факторы необходимо учитывать, анализируя проблемную ситуацию?
29. Что такое критерии выбора решений и как они определяются?
30. Дайте определения допустимых, полезных и оптимальных решений.
31. Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений.
32. Какую роль играют методы управления в процессе принятия решений?

### **Практические задания и ситуации:**

1. Разбиение решений по типам необходимо для анализа структуры деятельности менеджера: необходимо сокращать число случайных и кризисных решений, уделяя больше времени исследовательским и решениям по выбору возможностей. Изучив основные классификационные признаки управленческих решений, заполните таблицу.

| <b>№</b> | <b>Типы решений</b>           | <b>Характеристика</b> | <b>Пример</b> |
|----------|-------------------------------|-----------------------|---------------|
| 1        | Программируемые решения       |                       |               |
|          | Непрограммируемые решения     |                       |               |
| 2        | Организационные решения       |                       |               |
|          | Персональные решения          |                       |               |
| 3        | Оперативные решения           |                       |               |
|          | Стратегические решения        |                       |               |
| 4        | Исследовательские решения     |                       |               |
|          | Кризисно- интуитивные решения |                       |               |

## 2. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений.

| № | Типы решений       | Сущность | Пример |
|---|--------------------|----------|--------|
| 1 | Централизованный   |          |        |
|   | Децентрализованный |          |        |
| 2 | Групповой          |          |        |
|   | Индивидуальный     |          |        |
| 3 | Система участия    |          |        |
|   | Система неучастия  |          |        |
| 4 | Демократический    |          |        |
|   | Совещательный      |          |        |

## 3. Изучите примеры конкретных управленческих решений.

### Управленческие решения

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана “Вкусно и быстро” в небольшом, но растущем городе, находящимся между двумя очень большими городами.

### Ответьте на вопросы:

1. Отнесите приведенные решения к следующим типам: программируемые и непрограммируемые.
2. К какому уровню управления они относятся: верхнему, среднему, нижнему?

#### 4. Изучите ситуацию.

##### Сельскохозяйственный молочный кооператив X

28 января 1998 г., среда, 19 часов. Действие происходит в кабинете Бернарда Се, генерального директора сельскохозяйственного молочного кооператива.

**Для справки:** кооператив объединяет 170 производителей, поставляющих ежегодно 38 млн л молока. Из них 18 млн л продается производственным предприятиям в виде молока и 20 млн л идет на производство сыра «Мюнстер». В кооперативе работают 75 человек. Речь идет о местном сорте сыра, который высоко ценится любителями. Он поступает в продажу после созревания в течение трех — пяти недель. Доля кооператива X на рынке составляет 10%, занимает пятое место среди производителей французского «Мюнстера» Производимый им «Мюнстер», выпускаемый подтоварным знаком «Клоше де Альзас» («Альзаский колокол»), пользуется прекрасной репутацией качественного сыра (регулярно получает золотые медали на конкурсе сельскохозяйственных продуктов). Сыр производится на современном заводе с полным соблюдением действующих стандартов. Сыр проходит стадию созревания в специально оборудованных помещениях. Сельскохозяйственный молочный кооператив X имеет лицензию ISO 900.

Реализация продукции кооператива издавна идет по двум направлениям:

- в сферу распределения (гипер- и супермаркеты);
- в оптовую сеть для последующего снабжения розничной торговли.

Кооператив дает мало рекламы по двум причинам:

- во избежание споров с производителями, которые считают, что это «растражирование» денег;
- во избежание вступления в «коммуникационную войну» с более сильными конкурентами.

Среди «крупных» производителей «Мюнстера» только Сельскохозяйственный молочный кооператив X специализируется на монопродукте. Его конкуренты занимаются и другими сырами, и поэтому их возможности в области коммуникации выше.

Кроме того, кооператив не ведет работу по связям с общественностью и прессой. Его деятельность в большей степени основывается на работе по стимулированию торгового персонала.

Присутствуют: Марсель Брюн, президент кооператива, и Реми Офель, ответственный за производство и созревание сыра. Обстановка напряженная. Бернард Се берет слово.

*Бернард Се:* Кратко по фактам. Все началось 15 января, когда г-н Ру из Управления ветеринарной службы Департамента пришел на завод, чтобы взять образцы нашей продукции с целью проведения бактериологического анализа. Вы знаете, что они отвечают за контроль санитарных условий производства, и мы привыкли к тому, что они приходят на завод. Поэтому Реми встретил их без особого беспокойства.

*Реми Офель:* Да, мне нечего было беспокоиться, так как Вы же знаете, что подобные анализы проводятся нами систематически и все их результаты отрицательны.

*Бернард Се:* И тем не менее 23 января в 17 часов г-н Ру вызвал меня и объявил, что анализ, проведенный из партии сыра № 240, показал наличие в нем бактерии листерии.

**(Для справки:** данная бактерия весьма распространена в сельскохозяйственных продуктах. В слабых дозах данная бактерия не опасна (она входит в состав окружения продовольственных продуктов, соответствующих стандарту). В повышенных дозах она может быть опасна, особенно для пожилых людей, беременных женщин, и может повлечь смертельные случаи, что бывает, однако, крайне редко.)

*Марсель Брюн:* Значит, результаты были неверны!

*Реми Офель:* Нет, дело не в том. Ни один анализ не может быть верен на 100%. Например, что касается листерии: если результаты анализов положительные, значит, есть заражение. Если же они отрицательны, то это верно лишь на 75%, т.е. листерия может присутствовать, но в слабых дозах. До 1 января ветеринарная служба допускала возможность незначительного заражения, так как это не опасно для потребителя. Но начиная с 1 января, под давлением технократов из Брюсселя, признано допустимой нормой полное отсутствие листерии в продукте. При слабом заражении один анализ может дать отрицательный результат, другой — положительный.

*Бернард Се:* Слушайте, что было дальше. Г-н Ру позвонил мне и потребовал, чтобы партия № 240 была снята с производства, прекращены последующие поставки, а также, если продукты из этой партии уже были направлены в розничную и оптовую сеть, вернуть их и уничтожить.

*Марсель Брюн:* Мы в состоянии это сделать?

*Бернард Се:* Конечно! Мы прекрасно знаем, куда поступает наш товар. Поэтому Реми нетрудно было определить магазины, куда была поставлена эта партия товара. С 17 часов мы с Морисом (коммерческим директором) обзвонили все магазины, куда поступил сыр из этой партии, с просьбой вернуть его. На следующий день г-н Ру вновь пришел на завод и сделал новые заборы. Он сказал, что, если результаты будут отрицательными, дело на этом и закончится. Мы с Реми успокоились.

*Реми Офель:* А напрасно!

*Бернард Се:* Да, так как вчера утром во всей региональной прессе разразилось «дело листерии». Вы знаете, как смакуют подобные события журналисты! Вчера вечером эта информация прошла по региональному телевидению: назвали конкретно нас, марку нашего сыра «Клоше д-Альзас», а в полдень информация была дана на первом канале (основная программа национального телевидения).

*Марсель Брюн:* Значит, г-н Ру не сдержал слова?

*Бернард Се:* Нет, сдержал. Но в случае заражения ветеринарная служба обязана сообщить об этом в Министерство здравоохранения. А там уже — процесс неуправляемый. Более того, распространенная информация

недостоверна, и потребители могут вообразить себе, что подвергаются опасности, покупая сыр «Мюнстер», что в нашем случае абсолютно неверно.

*Бернард Се:* А дальше как в «фильме ужасов». У нас обрывают телефон — потребители требуют объяснений. Общество защиты прав потребителей требует проведения расследования на заводе. Большинство магазинов сняли с продажи не только наши товары, но и продукцию наших конкурентов. Понятно, что больше нет заказов, и неизвестно, что делать с поступающим на завод молоком.

*Марсель Брюн:* Не хотите ли Вы сказать, что кооператив в опасности?

*Бернард Се:* Нет, конечно, нет. Вы знаете, что наше финансовое положение стабильно. Наш завод модернизирован, и мы соблюдаем все нормы. Мы можем защищаться, доказывать свое доброе имя. Мы выдержим этот удар, при условии, конечно, если он не продлится слишком долго. Нет, дело не только в этом. В действительности производители кооператива не понимают, что происходит, так же как и работники. Надо провести разъяснительную работу, чтобы не потерять доверие.

*Марсель Брюн:* Вы что-то планируете? Во всяком случае, не стесняйтесь в средствах. Я берусь убедить административный совет в Вашей правоте. Но решения необходимо принимать немедленно. Я рассчитываю на Вас. Представьте мне Ваш план действий завтра к 11 часам.

### **Ответьте на вопросы и выполните задания:**

1. Сформулируйте проблему, стоящую перед руководством сельскохозяйственного кооператива.
2. Разработайте решение данной проблемы, используя основные этапы выработки управленческого решения.
3. Классифицируйте свое решение с точки зрения всех известных Вам классификаций управленческих решений и условий их принятия.

### **5. Рассмотрите практическую ситуацию:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Дилерское представительство в целях обеспечения сбыта продукции размещает оборудование «Knauf» непосредственно в помещении приема

посетителей, организовав таким образом небольшую выставку продукции. Потенциальные покупатели могут на месте ознакомиться с образцами изделий и при желании сделать заказ. В целом на организацию и размещение витрин требуется порядка 20 м<sup>2</sup> площади.

Ваша задача - наиболее оптимально распределить помещения между различными организациями с максимальным учетом их интересов.

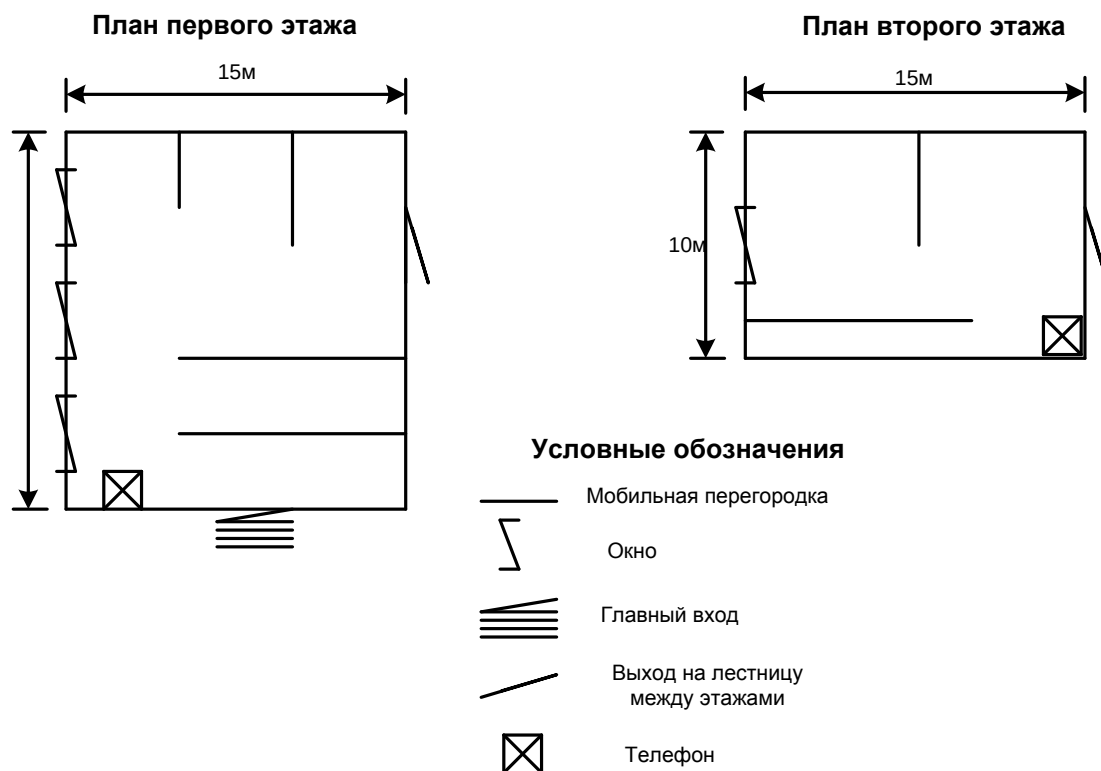


Рисунок 8. Схема помещения, сдаваемого в аренду

## 6. Рассмотрите практическую ситуацию:

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

### Является ли составленное расписание наилучшим?

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

### 7. Деловая ситуация

Перейдя на новую матричную организационную структуру, руководители ОАО «Трейдинком», занимающегося производством вентиляторов, особое значение стали придавать моменту принятия решения на основе тщательного анализа информации.

Обычно предприятие производит и реализует ежемесячно 5 тыс. вентиляторов. В начале весны поступила информация о том, что наступающее лето ожидается необычайно жарким. Это означало, что спрос на вентиляторы может резко возрасти. Руководитель отдела маркетинга внес предложение об увеличении выпуска вентиляторов в летние месяцы до 10 тыс. Это потребовало дополнительных затрат, дополнительных закупок комплектующих, принятия на работу дополнительного числа рабочих, отмену отпусков для ряда ведущих специалистов. Стопроцентная информация могла быть получена, когда наступит лето, но тогда уже не удастся произвести необходимые закупки и развернуть производство. Если отложить принятие решения на месяц, может оказаться, что невозможно закупить необходимое дополнительное число комплектующих, так как они будут закуплены конкурентами.

Перед руководителями предприятия возникли два альтернативных варианта решения:

1. Сохранить неизменным объем производства, но не получить при этом дополнительной прибыли, если лето будет жарким.

2. Удвоить объем производства, приняв необходимые для этого меры. Однако существовала некоторая вероятность, что прогноз не оправдается и предприятие может не реализовать все произведенные вентиляторы.

#### Задание:

1. Оцените сложившуюся ситуацию. Какое решение приняли бы вы?
2. До какого момента можно было оттягивать принятие решения в данном случае?

## 8. Рассмотрите практическую ситуацию:

Организация занимается подготовкой издания серии книг, посвященных актуальным проблемам менеджмента. Сроки реализации этого проекта и возможности финансирования, как всегда, ограничены. Поэтому организация приняла решение объявить конкурс среди потенциальных авторов. Поскольку речь идет о некоторой целостной серии, общие характеристики которой определены Научным советом организации, идет поиск не просто удачных, интересных рукописей, а рукописей, которые вписывались бы в сформулированную концепцию серии. Кроме того, идет поиск новых идей, новых авторов, поэтому организация готова рассматривать не только уже готовые рукописи, но и заявки, планы-проспекты будущих книг.

Информация о готовящейся серии была разослана в учебные заведения, занимающиеся подготовкой менеджеров, исследовательские институты, консультационные фирмы, а также известным менеджерам-практикам. От них поступили заявки. Для оценки заявок приглашены ведущие эксперты в данной области. Экспертам предложено оценивать представленные заявки по следующим критериям:

- соответствие тематики представленного материала целям проекта;
- соответствие жанра материала целям проекта;
- соответствие уровня представленного материала целям проекта;
- реальность подготовки рукописи в срок.

По каждому из предложенных критериев эксперты дают оценку по шкале от 1 (наихудшая) до 10 (наилучшая). Эксперты — люди весьма занятые, поэтому работали они в разное время, не совещаясь между собой, и представили результаты своей работы в форме заполненных анкет следующего вида:

| Заявка номер                                                  |                                |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Критерии оценки                                               | Экспертная оценка (от 1 до 10) |
| Соответствие тематики представленного материала целям проекта |                                |
| Соответствие жанра материала целям проекта                    |                                |
| Соответствие уровня представленного материала целям проекта   |                                |
| Реальность подготовки рукописи в срок                         |                                |

Эта часть работы была успешно выполнена в срок, однако при подведении итогов экспертизы на заседании Научного совета возникли неожиданные трудности. Обнаружились разногласия между членами этого руководящего органа по поводу способа принятия окончательного решения.

Один из членов совета — профессор А предложил следующий способ. Поскольку нам важно учесть мнение всех экспертов по поводу всех заявок, подсчитаем средние оценки по каждому критерию для каждой заявки. Затем, руководствуясь принципом, что все критерии одинаково важны для нас, суммируем полученные средние оценки и на их основе ранжируем заявки. Таким образом, мы сможем определить, какая из заявок заслуживает финансирования в первую очередь, на какую могут быть выделены оставшиеся средства и т.д.

Заместитель руководителя организации — молодой и технократичный Б настаивал на ином подходе. Он предложил вначале сложить оценки, поставленные каждым экспертом одной и той же заявке по разным критериям. Таким образом, получится интегральная оценка каждой заявки каждым экспертом. Далее для каждого эксперта может быть построена своя ранжировка заявок по всей интегральной оценке. Конечно, эти ранжировки у разных экспертов могут не совпадать. В этой ситуации Б предложил руководствоваться «правилом большинства»: поставить на первое место, как и на второе, ту, которую большинство поставили соответственно на первое и второе место и т.д. Таким способом и будет построена итоговая, обобщающая ранжировка.

Между А и Б завязалась горячая дискуссия, после чего еще один член Совета — В, всегда тяготеющий к практике, предположил, что все это схоластические дискуссии, и на самом деле оба способа, имея под собой разумные основания, дадут одинаковые результаты. Было решено проверить это. Однако итог этой проверки оказался обескураживающим для членов Совета: выяснилось, что результаты двух предложенных подходов радикально противоречат друг другу.

Кроме того, на заседании выступил старейший член Совета — Г, который вообще подверг сомнению возможность суммирования оценок и по разным критериям, и по разным экспертам. Ситуация, таким образом, зашла в тупик.

### **Вопросы:**

1. Кто из экспертов в наибольшей степени прав?
2. Как следует классифицировать и выбирать заявки?
3. Какие методы принятия решений можно использовать в таких ситуациях?
4. Проверьте, действительно ли методы принятия решения, предложенные экспертами А и В, несовместимы. Какой компромисс может снять это объективное противоречие?

9. Вам предлагается несколько смелых проектов:

- добывать пресную воду, растапливая под солнечными лучами айсберги, прибуксированные к берегу жаркой страны из Антарктиды или Гренландии;
- использовать в качестве холодильника обычный ящик, поднятый на аэростате на высоту, где температура окружающего воздуха ниже нуля;
- сажать картошку на заглубленную в землю металлическую ленту с отверстиями. При уборке урожая достаточно будет намотать эту ленту на барабан, все клубни будут выбраны быстро и без потерь.

**Вопросы:**

1. Реальны ли эти проекты? Будьте готовы защитить выбранные вами проекты.
2. Какой из них, по вашему мнению, мог бы быть реализован уже в наши дни?

**10. Рассмотрите следующую ситуацию:**

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

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

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

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

## 11. Рассмотрите практическую ситуацию:

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

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

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

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

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

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

## 12. Решите следующие задачи:

1. Предположим, предприниматель имел две возможности:

- а) купить акции на сумму 90 тыс. руб. со взятием займа в 20 тыс. руб. под 12% годовых;
- б) вложить 50 тыс. руб. в государственные ценные бумаги под 10% годовых.

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

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

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

Какой дивиденд выплачивается по привилегированным и обыкновенным акциям?

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Общая выручка предприятия за год - 250 тыс. руб. Норма прибыли — 25%, ссудный процент — 4% годовых. Решено выпустить 100 привилегированных акций с годовым доходом 100 руб. на каждую. Определите сумму эмиссии и сколько можно выпустить обыкновенных акций при годовом доходе 500 руб. на каждую акцию?

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

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

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

12. Владельцу груза приходится выбирать из двух альтернатив: страховать или не страховать перевозимый груз. Риск заключается в том, что возможна катастрофа с вероятностью 0,1, в результате которой груз будет утрачен. Матрица полезности приведена в следующей таблице.

| Решение владельца груза | Катастрофа<br>(вероятность 0.1) | Без катастрофы<br>(вероятность 0.9) |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Страховать груз         | + 100                           | - 5                                 |
| Не страховать груз      | - 95                            | +5                                  |

Полезность исходов определяется владельцем груза следующим образом: если груз застрахован, то в случае его утраты владелец получит страховую компенсацию в размере 100 тыс. руб., если же катастрофы не будет, он потеряет 5 тыс. руб., потраченных на страховой полис. Если груз не

застрахован, в случае катастрофы теряется его стоимость - 95 тыс. руб. При благополучном исходе владелец может распорядиться суммой 5 тыс. руб., сэкономленной на страховом полисе.

Страховать или не страховать груз?

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

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

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

Какое решение сопряжено с меньшим риском?

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

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

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

17. Вспомните, какие существуют разновидности решений. Подберите к ним соответствующие примеры из жизни.

18. Попытайтесь изучить какое-либо реальное явление (процесс) и с помощью метода причинно-следственного анализа выделить самую важную проблему, связанную с его существованием.

19. Объясните, к какому виду можно отнести следующие решения:

- о приобретении акций;
- о покупке государственных казначейских обязательств;
- о предоставлении очередного отпуска работникам;
- о строительстве нового предприятия;
- о направлении работника на повышение квалификации;

- о выдаче коммерческого кредита.

20. Определите, какой способ принятия решений чаще всего используются:

- брокером на бирже;
- капитаном корабля;
- ученым;
- предпринимателем;
- руководителем низового уровня.

21. Верно ли, что к запрограммированным относятся следующие виды решений:

- о выдаче диплома выпускникам, успешно окончившим вуз;
- о расширении производства в связи с ростом спроса;
- о посещении врача;
- о назначении даты очередного собрания акционеров;
- о проведении производственного совещания;
- о получении дополнительного образования.

22. Сформулируйте необходимые и желательные критерии отбора решения для следующих случаев:

- а) покупка акций;
- б) проведение природоохранных мероприятий;
- в) приобретение нового оборудования;
- г) транспортировка грузов;
- д) перевозка пассажиров;
- е) поступление в учебное заведение.

23. Объясните, в каких случаях решение необходимо согласовывать внутри организации, а в каких - нет, и приведите примеры.

24. Сформулируйте факторы, как позитивно, так и негативно влияющие на процесс выбора, принятия и реализации решений.

25. Сотрудники отделов маркетинга и сбыта крупной организации не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Руководитель узнает о сложившейся ситуации. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

26. Вы - руководитель организации. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вы оставляете вместо себя двух заместителей. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели,

другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

27. Вы - руководитель подразделения предприятия. Вы узнаете, что сотрудник, которому вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме. Какое решение вы должны принять в данной ситуации?

## **28. Упражнение "Управленческое решение".**

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программными или нет. Упражнение проводится сначала индивидуально (10 - 15 минут), а затем в малых группах (15-20 минут). При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров. В малых группах должно обсуждаться различие между программными и непрограммными решениями, и в каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть участников не согласится с одним из решений.

Список решений:

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководством согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана "Вкусно и быстро" в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

## 29. Конкретная ситуация "Программы "Медэкс"

Компания "Мэдекс" занималась разработкой и продажей в России компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хитин - развитие систем; Дмитрий Боровский - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: "Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос."

Боровский: "Да, я посмотрел контакты по обслуживанию программ, имеющихся у нас, рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ "Медэкс", чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов."

Петренко: "Насколько ты предлагаешь поднять цену?"

Боровский: "Сегодня мы на отметке нулевой прибыли."

Петренко: "Так что ты предлагаешь?"

Боровский: "Я думаю, что мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ "Мсдэкс", по крайней мере, на 30%."

Толкачев: "Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может, не тех, кто у нас уже есть, но некоторых потенциальных клиентов."

Петренко: "Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?"

Толкачев: "Я не знаю."

Боровский: "Мне кажется, около 80%."

Петренко: "Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?"

Толкачев: "Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется."

Хитин: "Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы "В", и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании "Эппл"."

Семина: "Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы "вдоль и поперек".

Петренко: "Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ "Медэкс"? Разве компании "Медсистем" и "ТМС" не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке."

Толкачев: "В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор."

Петренко: "Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?"

Багиров: "Мне особо нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?"

Семина: "Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное."

Боровский: "Что конкретно мы должны знать?"

Петренко: "Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления."

Семина: "Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00."

Боровский: "Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же "ТМС" свою цену на 35% в год."

Петренко: "Что ты думаешь, Феликс?"

Толкачев: "Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов."

Петренко: "Хорошо, давайте попробуем это сделать."

### **Вопросы к ситуации:**

1. Как сформулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т. е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т. е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т. п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Приведите Ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?
4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему Вы так считаете?
5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.
6. Какое решение приняли бы Вы в данной ситуации?

**Тесты:**

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

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

**2. Без чего не возможен выбор альтернатив?**

- а) установления проблемы;
- б) критериев;
- в) целеполагания;
- г) анализа отклонений от плана.

**3. Что в значительной мере влияет на процесс принятия решений по сравнению с другими?**

- а) неопределенность;
- б) организационная структура управления;
- в) стиль руководства;
- г) вид организации;
- д) все вышеперечисленное.

**4. Что является центральным звеном в процессе деятельности менеджера?**

- а) целеполагание;
- б) организация работы;
- в) принятие решений;
- г) мотивация труда.

**5. Какими методами принятия решений чаще всего пользуются менеджеры?**

- а) формальными;
- б) математическими;
- в) экспертными;
- г) логическими.

**6. Что первично в процессе принятия решения?**

- а) формулирование проблемы;
- б) определение цели;
- в) структуризация проблемы;
- г) определения фактического состояния.

**7. При использовании какого метода принятия решения можно использовать стоимостные показатели:**

- а) дерево решений;
- б) прогнозирование;
- в) мозговая атака;
- г) платежная матрица;
- д) сетевая модель;
- е) пункты а, г.

**8. Какой метод принятия решений существенно отличается от других перечисленных?**

- а) дерево решений;
- б) ленточный график;
- в) сетевая модель;
- г) мозговая атака.

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

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

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

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

**11. С чего начинается любой процесс принятия решений?**

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

**12. Управленческое решение – это:**

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

**13. Критериями оптимальности принимаемого управленческого решения могут быть:**

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

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

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

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

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

**16. Какому понятию соответствует определение: “выбор одного из многих путей действий по переводу системы в новое состояние”?**

- а) коммуникационный процесс;
- б) управляющие воздействия;
- в) выход системы;
- г) проблема;
- д) управленческое решение.

**17. Для каких типов проблем характерно преобладание качественных, неопределенных характеристик?**

- а) стандартная (рутинная) проблема;
- б) хорошо структурированная проблема;
- в) неструктурированная проблема.

**18. Какой метод решения проблем основан на изучении каналов обслуживания и определении потребности в них?**

- а) теория очередей;
- б) теория игр;
- в) построение дерева целей.

**19. Какой из перечисленных методов подготовки решений подходит для хорошо структурированной проблемы?**

- а) расчеты с использованием нормативов и методик;
- б) экономико-математические методы и модели;
- в) системный анализ;
- г) метод экспертных оценок.

**20. К какому типу решений относится спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность?**

- а) исследовательское решение;
- б) кризисно-интуитивное решение;
- в) решение по выбору возможностей.

**21. При принятии управленческих решений используют следующие подходы:**

- а) интуитивный;
- б) рациональный;
- в) расчетно-аналитический;
- г) на основе опыта;
- д) экспертный.

**22. Если в крупном городе нужно добраться из пункта А в пункт Б, то каков будет характер принимаемого решения:**

- а) безальтернативный;
- б) бинарный;
- в) многовариантный;
- г) инновационный?

**23. Ответьте “да” или “нет” на предложенные вопросы.**

1. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

2. Решение, принятое на более высоком уровне, является конкретным и лучшим, чем принятое на более низком уровне.

3. Не принимайте на более высоком уровне решений, которые можно принять на более низком уровне.

4. Незапрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения.

5. К числу незапрограммированных решений можно причислить решения относительно того, какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных.

6. Участие рабочих в принятии решений заставляет менеджеров считаться с мнением рядовых работников и принимать его во внимание при планировании изменений.

7. Предоставление возможности для участия рабочих в управлении должно приводить к утечке информации в конкурирующие организации.

8. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но обладающие способностью разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть "всю картину", зачастую и становятся кандидатами на повышение.

9. Модель - это предоставление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

10. Аналоговая модель - то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы.

11. Теория игр - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.
12. Имитационное моделирование применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.
13. В случае установления точных значений вероятности, методы дерева решений и платежной матрицы обеспечивают принятие более качественных решений, чем традиционные подходы.
14. Решение - это есть продукт управленческой деятельности.
15. На стадии признания необходимости решения проводится оценка альтернатив.
16. Анализ и контроль важны для того, чтобы обеспечить выполнение принятого решения.
17. Содержание процесса принятия решения не зависит от степени структурированности проблемы.
18. Множественность альтернатив способствует принятию оптимальных решений.
19. "Дерево решений" строится на различных вариантах просчета единственной альтернативы.
20. При принятии решения чаще используется интуитивное мышление.

#### **24. Тест "Решительны ли вы?"**

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются на каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Данный тест поможет определить, подходите ли вы для работы в сфере управления, насколько вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты.

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных вам?
2. Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли Вы высказывать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными "смягчающими" и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится - Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

9. Если увидите в магазине вещь, которая вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?

10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли Вы заранее свой отпуск?

12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

**Определите по таблице число набранных вами баллов:**

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

**9 баллов** - вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешивайте все "за" и "против". Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией. Опыт, такая черта характера, как нерешительность, немного снижает Ваш "коэффициент полезности". На Вас трудно положиться, так как Вы можете и подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно.

**От 10 до 18 баллов** - Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все "утрясти", "согласовать" с вышестоящим руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных.

**От 19 до 28 баллов** - Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное - опыт, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя. Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявиться их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать

"честь мундира". Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

**29 баллов и выше** - для Вас неведомо понятие "нерешительность". Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля - это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений - серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль работы.

## **25. Тест "Принятие решений"**

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 люди должны быть в Вашей команде.

Из предложенных вариантов (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 большой зарплаты;  
Е - другая работа им больше по душе?
3. Когда у вас происходят неприятности, что Вы предпринимаете:  
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 подготавливаетесь к объяснению.

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?

Если почти все ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то Вы не обязательно решительный (в принятии решений) человек. 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 и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравнивали 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.

### **Тема 13.**

## **КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

### **Вопросы к аудиторным занятиям:**

1. Сущность и задачи контроля в системе управления.
2. Составляющие процесса контроля и уровни его применения.
3. Типы контроля.
4. Этапы контроля.
5. Характеристики эффективного контроля.
6. Сущность, задачи и функции контроллинга.
7. Структура контроллинга.
8. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.
9. Особенности организации службы контроллинга.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что означают следующие термины: предварительный контроль, текущий контроль, итоговый контроль, оперативный контроль, внешний и внутренний контроль.
2. Назовите условия эффективного контроля.
3. Какая последовательность технологии контроля известна в мировой практике?
4. Какие задачи должен решать контроль в системе управления и какие принципы следует заложить в его систему?
5. Какие объекты следует подвергать стандартизации при разработке системы контроля?
6. Что конкретно можно спланировать в предварительном, текущем и итоговом контроле и что повлияет на оптимальность соотношения в использовании внутреннего и внешнего контроля?

7. Охарактеризуйте возможность использования управления по отклонениям. Почему незначительные отклонения чаще всего являются причиной кризисных явлений на фирме?

8. Приведите примеры предварительного, текущего и итогового контроля в учебном заведении, банке, магазине.

9. Объясните, чем отличаются друг от друга оперативный и стратегический виды контроля. К какому из них можно отнести, например, экзамен?

10. Сравните с точки зрения преобладания внутреннего и внешнего контроля высшее учебное заведение и школу.

11. Какие личные и профессиональные качества (в зависимости от вида деятельности организации) должен иметь контролирующий?

12. Каким образом осуществляют социальный контроль за своими членами неформальные группы?

13. Что означает понятие "стратегический характер контроля"?

14. В случае какой деятельности руководителя контроль излишен?

15. К каким последствиям приводит потеря контроля над ситуацией в частной или государственной организации?

16. Насколько усложняется организация контроля при ведении дел с зарубежными партнерами?

17. Почему вреден "назойливый", "мелочный" и "заказной" контроль, к каким последствиям это приводит?

18. Через какие проявления поведения осуществляется ответственность индивида при контроле через социализацию?

19. Какое самое важное условие, по мнению Дж. Хоманса, должно соблюдаться в ходе контроля через групповое давление?

20. Перечислите элементы контроля.

21. Назовите факторы, обуславливающие необходимость проведения контроля.

22. Из чего состоит система контроля в организации?

23. Какие функции выполняет заключительный контроль?
24. Определите основные этапы контроля.
25. В каких случаях следует пересматривать стандарты?
26. Дайте характеристику эффективности контроля.
27. В чем заключается самое главное, базовое отличие контроля через групповое давление от контроля через принуждение?
28. Руководитель в организации обязан сочетать методы силового и несилового контроля за поведением подчиненных. Какой характер носят санкции при проведении несилового контроля?
29. Одним из наиболее эффективных методов контроля в организации является контроль по нормативным комплексам. Каким образом проводится этот вид контроля в организации?
30. Приведите примеры систем контроля, используемых в различных организациях (вузы, промышленные предприятия, банки и т.д.).

### **Практические задания и ситуации:**

1. В группе существует противоборство в отношении распределения вознаграждения за проведенную работу. Что является основой для осуществления контроля через групповое давление при таком виде группового взаимодействия?

### **2. Практическая ситуация "Принципы контроля на предприятии"**

Тема контроля над сотрудниками на рабочем месте становится все более актуальной. Причин несколько. Это и возрастающая конкуренция, и довольно низкая, в целом, лояльность персонала, и постоянно возрастающая цена ошибки, и наличие массы соблазнов, начиная с корпоративного доступа в Интернет и заканчивая наличными, которые лежат в сейфе директора и кассе. В настоящее время самой частой причиной, вынуждающей западные компании предпринимать особые меры, усиливать контроль и подчас вмешиваться в частную жизнь своих сотрудников - это судебные разбирательства по поводу сексуальных домогательств. По данным журнала "Fortune" 90% компаний из входящих в список 500 крупнейших компаний

тратят ежегодно более 6,5 млн долларов на судебные разбирательства по делам, связанным с сексуальными домогательствами. Проблема настолько серьезна, что такие крупные организации, как DuPont, Federal Express, Levi Strauss и многие другие проводят специальные учебные программы для своих сотрудников для предупреждения такого рода проблем.

Очевидно, что работодатель видит преимущества в установлении контроля над сотрудниками. Несмотря на то, что это всегда связано с материальными затратами, руководители компаний все чаще задумываются об установлении систем допуска, видеокамер наблюдения, применении специальных программ для контроля работы сотрудника в интернете, перлюстрации почты.

Криминологи признают, что почти каждое преступление может совершить любой человек. Американские специалисты говорят о том, что каждый американец хотя бы раз в жизни, но совершал преступление. По разным оценкам, до трети сотрудников перманентно готовы совершить противоправное действие, связанное с использованием своего служебного положения, ресурсов компании, доступной им информации. При проведении различных анонимных опросов исследователи получали различные данные, но в общем виде картина представляется настораживающей:

- не менее 10-15% опрошенных совершали одну или более краж имущества, денежных средств и других ценностей в своей компании;
- более половины опрошенных не видят проблемы в том, что время от времени они используют корпоративный Интернет, чтобы написать письмо другу, пообщаться в сети или посетить пару сайтов;
- треть сотрудников, не раздумывая, используют информацию, полученную в силу своего служебного положения для улучшения своего материального положения;
- каждый седьмой сотрудник без колебания нанесет ущерб своей компании, если чувствует себя обиженным или оскорбленным.

Каким же нам представляется первоначальный перечень принципов корректного контроля?

Во-первых, принцип ограниченности. Все, что связано с непосредственным рабочим процессом и выполнением служебных обязательств и ограничено работой, обладает безусловной открытостью для осуществления контроля. Работодатель имеет полное право знать, когда сотрудник пришел на работу, когда ушел домой, когда вошел в помещение А, как долго там оставался и т. д. Важным условием является обязательное знакомство сотрудника с полным перечнем контролируемых ресурсов. Новый сотрудник должен быть уведомлен, что на данном предприятии ведется скрытый контроль, что служебная переписка может быть прочитана, что телефонные разговоры могут быть записаны. Руководство обязано взять расписку, где сотрудник подтверждает факт ознакомления с этой стороной работы. Вопросы соблюдения режима секретности должны обсуждаться до того, как сотрудник вольно или невольно разгласил ценную информацию.

Во-вторых, принцип соответствия. Чем выше степень влияния конкретного сотрудника на работу компании в целом, тем больше прав у руководства компании на особый контроль. Это звучит угрожающе для уха защитников прав человека, но на деле вполне оправдано.

Другие принципы контроля:

Принцип уместности. Проводимые работы должны быть уместными в контексте происходящего. Уместность определяется субъективно лицом, ответственным за предотвращение происшествий. Уместно проверять фактически отработанное время для большинства сотрудников, но как это сделать для тех, у кого свободный график посещения и ненормированный рабочий день? Уместно запрашивать отчет о проведенной за день переписке по электронной почте, но только у тех кто располагает этой самой почтой. Думаете, мы преувеличиваем? Компании создают инструкции и правила, жизнь меняется, но правила не всегда поспевают за новыми реалиями, и тогда случаются курьезы.

Принцип уместности говорит, что контроль возможен, если есть риск, он говорит о том, что чрезмерная перестраховка может превратить контроль в высшей степени формальное мероприятие.

Принцип актуальности. Проводимые мероприятия должны быть актуальны и современны. Профилактика должна опережать преступления.

Принцип уведомления. Этот принцип нами уже обсуждался несколько выше. Человек должен быть предварительно уведомлен, что в компании приняты те или иные способы контроля. Что в помещении, где он работает, установлены камеры наблюдения, прослушивающие устройства, другая спецтехника.

Принцип сохранности информации. Вся полученная информация должна храниться с максимально возможными предосторожностями. Это требование не только нового трудового кодекса, но и здравого смысла. Защита информации - сложная задача. В настоящее время пишутся книги о том, как можно сохранить и как можно добыть информацию. Но никогда не будет идеальной системы защиты информации, можно сказать, что все тайное рано или поздно станет явным. Именно из этого стоит исходить при планировании систем сохранения информации.

Внедрение системы контроля над ресурсами. Решение создать систему предотвращения краж это - только первый шаг. Дальше последует выбор схемы построения экономической безопасности, формирование бюджета. Установка оборудования и обучение персонала. Огромный объем работы. И порой случается, что идеальная, на бумаге, схема в жизни работать никак не хочет. Нет, датчики фиксируют движение, компьютер обрабатывает события, сирена гудит. Но персонал всеми силами сопротивляется.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как автор статьи обосновывает необходимость контроля на рабочем месте?
2. Какие виды деятельности внутри организации являются объектами контроля?
3. Какие механизмы контроля можно выделить в этом описании?
4. Какие здесь можно выделить уровни контроля?
5. Как можно применить практический подход для анализа предложенной автором модели контроля?
6. В чем смысл мероприятий, предлагаемых автором с точки зрения критического подхода?

### **3. Деловая ситуация**

#### **Центры ответственности ООО «Эдоми»**

ООО «Эдоми» представляет собой фирму, занятую в торговле (бытовая химия и хозяйственные товары). Она находится на стадии зрелости, уже получает стабильную прибыль и финансово устойчива. Фирма характеризуется организационной структурой с предпринимательскими единицами и имеет три подразделения (предпринимательские единицы) в своем составе: первый магазин находится в центре города, здесь располагается штаб фирмы; второй и третий магазины — на разных концах города. Штаб фирмы состоит из следующих отделов:

- 1) финансовый;
- 2) управления персоналом;
- 3) маркетинга;
- 4) снабжения и закупок;
- 5) сбыта.

Каждый отдел имеет свои функции.

#### **1. Финансовый отдел:**

В состав финансового отдела входят бухгалтерия, управление финансами и служба контроллинга.

##### **Функции бухгалтерии:**

- учет и контроль основных и оборотных средств;
- учет и контроль заработной платы;
- учет и контроль затрат на торговую деятельность;
- учет финансовых результатов деятельности;
- учет денежных средств, расчетов и кредитов в банках.

### **Функции службы управления финансами:**

- учет и контроль труда и заработной платы (в аспекте соотношения труда и заработной платы, их соответствия);
- учет и контроль поставляемых товаров и их реализация (в аспекте оптимизации), разработка ценовой политики по товарам;
- учет и контроль затрат на торговую деятельность организации (оптимизация);
- учет, контроль и анализ финансовых результатов;
- учет и контроль денежных средств, расчетов и кредитов в банках;
- анализ экономической деятельности предприятия;
- прогнозирование направлений экономической деятельности организации, разработка стратегии;
- управление инвестиционной деятельностью предприятия.

### **Функции службы контроллинга:**

- сбор отчетности, необходимой информации о деятельности отделов предприятия;
- учет и анализ издержек каждого структурного подразделения предприятия;
- учет и анализ отчетности по центрам ответственности;
- прогнозирование показателей деятельности отделов;
- анализ отклонений в деятельности отдела, выявление причин отклонений;
- разработка рекомендаций по деятельности каждого отдела, в том числе бюджетное планирование отдела, по каждому центру ответственности (ЦО);
- координация деятельности разных отделов для оптимизации деятельности;
- экспертиза управленческих решений по ЦО.

### **2. Отдел управления персоналом:**

- планирование и учет трудовых ресурсов;
- найм на работу, увольнение;
- нормирование труда, определение заработной платы (определение разряда работ, обеспечение адекватности среднего разряда работ к среднему разряду рабочих);
- анализ использования трудовых ресурсов и выработка предложений;
- мотивация персонала (премии, бонусы и т.д.);
- разработка и проведение корпоративных мероприятий.

### **3. Отдел маркетинга:**

- анализ рыночных возможностей: маркетинговой информации, маркетинговой среды, анализ рынков предприятия, потребителей;
- разработка товаров и услуг: целевые рынки для каждого товара, для отдельной марки товаров, рекомендации к цене товара, разработка

ассортимента и количества товаров, методов распределения, позиционирования товаров;

- реклама товаров и услуг, обеспечение конкурентоспособности.

#### **4. Отдел снабжения и закупок:**

- работа с поставщиками, выбор наиболее приемлемых поставщиков, закупка товаров;
- учет и контроль издержек, связанных с доставкой товаров (разработка оптимального маршрута доставки), с их хранением на складе (минимизация логистических издержек);
- определение оптимального количества закупаемых товаров, складского запаса, обеспечение быстрой оборачиваемости товаров и складских запасов;
- обеспечение работы склада, учет и контроль товаров на складе;
- управление снабжением предпринимательских единиц товарами со склада.

#### **5. Отдел сбыта:**

- учет и контроль затрат, связанных с реализацией;
- организация процесса реализации.

Данные отделы координируют деятельность всех предпринимательских единиц. При этом каждая предпринимательская единица (магазин) относительно самостоятельна, т.е. они ведут торговую деятельность, учет прибыли, убытков (в пределах своего подразделения), планируют свои расходы, могут самостоятельно проводить маркетинговые акции (в пределах своих возможностей), ведут учет собственных трудовых ресурсов и т.д. Результаты своей деятельности и вся отчетность предоставляются штабу. Заработная плата сотрудников предпринимательских единиц привязана к прибыли, которую они могут получить в результате своей деятельности.

Необходимо сделать следующие замечания:

1. Отдел контроллинга подчиняется генеральному директору и финансовому директору, но независим от других финансовых служб.
2. Учет по линии службы контроллинга ведется параллельно с бухгалтерским, финансовым учетом.
3. Решения отдела имеют рекомендательный характер, отчетность разрабатывается для внутреннего пользования.

Для эффективного функционирования отдела контроллинга на предприятии были выделены центры ответственности, что позволило эффективно управлять затратами и в конечном счете стимулировать ресурсосбережения.

#### **Задания:**

1. Представьте в схематичном виде структуру ООО «Эдоми» и распределите подразделения предприятия по видам центров ответственности.

2. Какой из принципов классификации центров ответственности будет оптимальным в рамках данной структуры предприятия? Обоснуйте свой выбор с точки зрения оптимизации управления затратами.

3. Обозначьте центры ответственности в соответствии с выбранным принципом классификации.

#### **4. Рассмотрите практическую ситуацию:**

Приведем диалог руководителя филиала и его помощника.

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

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

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

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

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

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Проанализируйте проблемы, возникшие в этом случае.
2. Как может руководитель помочь своему подчиненному выполнять работу лучше?

## **5. Рассмотрите практическую ситуацию:**

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

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

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

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

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

### **Вопросы к ситуации:**

1. Определите, какими методами управления пользовался руководитель?
2. Оцените эффективность применения каждого метода в конкретной ситуации.
3. Опишите свои шаги по выбору методов управления в данной ситуации.

## **6. Рассмотрите практическую ситуацию:**

При анализе управленческой деятельности руководителей двух конкурирующих предприятий было выяснено следующее.

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них.

Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

**Вопросы к ситуации:**

1. Какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.
2. Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

**7. Рассмотрите практическую ситуацию:**

Анализ текучести кадров на предприятии показал, что наибольший коэффициент текучести руководителей низшего звена управления наблюдается в одном из цехов. Выявленные причины текучести связаны с методами управления, используемыми начальником цеха. Он все руководство берет на себя, практически не делегируя полномочия подчиненным, сам решает организационные, производственные и экономические вопросы. Хотя его общение с коллективом цеха сведено к минимуму, он единолично определяет систему поощрения и наказания, занимается разрешением конфликтов. Все свои решения он проводит через приказы и распоряжения.

**Вопросы к ситуации:**

1. Определите, какие методы преобладают в руководстве коллективом?
2. Оцените причины их неэффективности.

**8. В процессе сооружения делового центра осуществлялись:**

- геодезический контроль;
- освидетельствование скрытых работ и установление соответствуют ли проекту выполненные работы и применяемые материалы;

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

### **Вопросы:**

1. Кому (каким службам) следует поручить каждый из перечисленных видов контроля?
2. Каких элементов современной системы управления качеством недостает в перечисленной схеме?

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

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

### **Ситуации:**

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

### **Причины:**

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

- ж) Недостаточный контроль за изменениями со стороны заказчика.
- з) Слабое понимание сути деятельности проект-менеджера.
- и) Ошибочное назначение на роль проект-менеджера.
- к) Планирование и контроль не взаимосвязаны.
- л) Ресурсы компании перегружены.
- м) Нереальное планирование.
- н) Неверно подсчитаны затраты на проект.
- о) Неудачно расставлены приоритеты проекта.
- п) Плохо организована процедура управления проектом.

#### **10. Рассмотрите практическую ситуацию:**

Для организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике “Десна” была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих трудностях и проблемах поступала к мастерам основных производственных участков, от них – начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

По существующей на фабрике традиции мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики сводилась к ознакомлению с информацией, поступавшей от начальников цехов.

#### **Задание:**

Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике. Оцените качество контроля. Что бы вы порекомендовали директору фабрики.

#### **11. Практическое задание:**

Изучив составляющие процесса контроля, его формы и виды, охарактеризуйте процесс контроля учебной деятельности в вузе. Заполните таблицу.

| <b>Составляющие процесса контроля</b>                 | <b>Характеристики</b> |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|
| Цели контроля<br>Концепция контроля<br>Нормы контроля |                       |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Методы контроля          |  |
| Объем и область контроля |  |

## 12. Решите следующие задачи:

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

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

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

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

### Тесты:

**1. Вид контроля, осуществляемый до фактического начала работ - это:**

- а) предварительный контроль;
- б) текущий контроль;
- в) заключительный контроль;
- г) оперативный контроль;
- д) стратегический контроль.

**2. Вид контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ - это:**

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

- г) оперативный контроль;
- д) стратегический контроль

**3. Вид контроля, дающий руководителю информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем - это:**

- а) предварительный контроль;
- б) текущий контроль;
- в) заключительный контроль;
- г) оперативный контроль;
- д) стратегический контроль.

**4. Предметом контроля является:**

- а) то, что корректируется;
- б) человек, группа людей или организация;
- в) состояние и поведение объекта управления.

**5. Вид контроля, предусматривающий учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации - это:**

- а) предварительный контроль;
- б) текущий контроль;
- в) заключительный контроль;
- г) оперативный контроль;
- д) стратегический контроль.

**6. Какое из перечисленных действий не входит в процесс контроля?**

- а) выработка стандартов;
- б) сопоставление достигнутых результатов со стандартами;
- в) поощрение за превышение стандартов;
- г) принятие корректирующих мер.

**7. Какой из видов контроля нацелен на проверку готовности организации к началу работы и предполагает контроль посредством внимательного отбора ресурсов или направления развития организации, производственных процессов так, чтобы препятствовать возникновению возможных проблем?**

- а) предварительный контроль;

- б) текущий контроль;
- в) заключительный контроль.

**8. Что относится к выбору метода контроля?**

- а) оценка целесообразности контроля;
- б) определение предмета контроля;
- в) установление этических, правовых, производственных и т.п. норм контроля;
- г) проведение независимого контроля.

**9. Что означает стратегический контроль?**

- а) контроль за производственно-хозяйственной деятельностью, технологическим процессом, контроль качества продукции, осуществляемый на уровне операций;
- б) контроль, определяющий эффективность работы организации, использования ресурсов.

**10. Выделите виды деятельности, относящиеся к регулированию:**

- а) регулирование посредством выравнивания отклонений действительного состояния переменных от требуемого уровня;
- б) пересмотр стандартов и нормативов;
- в) устранение из окружения системы того фактора, который выводит систему из нужного состояния.

**11. Контроллинг включает в себя:**

- а) весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы;
- б) только чисто учетные функции;
- в) различные формы контроля;
- г) управление информационными потоками.

**12. Информация, сосредоточиваемая в службе контроллинга, предназначена:**

- а) только для внутренних пользователей;
- б) для внешних пользователей;
- в) для внешних и внутренних пользователей;
- г) для вышестоящих организаций.

**13. Стратегический контроллинг несет ответственность за:**

- а) обоснованность стратегических планов;
- б) изменение конкурентной среды предприятия;

- в) реализацию текущих целей предприятия;
- г) повышение ликвидности предприятия.

**14. В числе главных задач оперативного контроллинга можно назвать:**

- а) определение «узких» и поиск «слабых» мест для тактического управления;
- б) разработку альтернативных стратегий;
- в) ответственность за стратегическое планирование;
- г) анализ экономической эффективности инноваций.

**15. К центрам ответственности, выделенным по функциональному принципу, можно отнести:**

- а) обслуживающие;
- б) инвестиционные;
- в) регулируемых затрат;
- г) прибылей и убытков.

**16. К управленческому центру ответственности можно отнести:**

- а) юридический отдел;
- б) отдел маркетинга;
- в) отдел материально-технического снабжения;
- г) отдел сбыта.

**17. Начальник службы контроллинга подчиняется:**

- а) генеральному и финансовому директорам;
- б) только финансовому директору;
- в) главному бухгалтеру;
- г) главному инженеру.

**18. В корпорации служба контроллинга на входящих в корпорацию предприятиях подчиняется:**

- а) генеральному (финансовому) директору соответствующего предприятия и головной службе контроллинга корпорации;
- б) исключительно головной службе контроллинга корпорации;
- в) исключительно генеральному директору своего предприятия;
- г) президенту корпорации.

**19. Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ:**

- а) предварительный;

- б) заключительный;
- в) текущий.

**20. Какое поведение выберет работник при контроле его деятельности?**

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

**21. Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет:**

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

**22. Контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем (введите ответ)**

**23. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:**

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

**24. К экономическим методам управления не относится:**

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

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

- а) инфраструктуры;
- б) иерархии;
- в) порядка;

г) культуры.

**26. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать методы управления:**

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

**27. Контроль является эффективным, если:**

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

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

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

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

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

**30. В функцию контроля входят:**

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

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

- а) да;
- б) нет.

**32. Ответьте "да" или "нет" на предложенные вопросы.**

1. В процессе контроля одновременно следует осуществлять активный контроль за достижением промежуточных целей, намеченных на разные промежутки времени, и максимально быстро реагировать на отклонения - как положительные, так и в особенности на отрицательные.

2. Контроль и определение направления - это синонимы.

3. Назначение контроля - выявление проблем и корректировка деятельности организации после того, как проблемы перерастут в кризис.

4. Контроль должен оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного "контролером", и его помощников.

5. Любая организация должна обладать способностью вовремя фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению ее целей.

6. Контроль поддерживает сильные стороны организации.

7. Операционный контроль - контроль готовой продукции, осуществляемый органами приемки.

8. Сплошной контроль - контроль, охватывающий все единицы продукции, товара, полный контроль.

9. Предварительный, текущий и заключительный контроль схожи, так как имеют одну общую цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

10. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

11. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, Материальным и финансовым ресурсам.

12. Планирование, создание организационных структур и мотивацию целесообразно рассматривать полностью в отрыве от контроля.

13. Предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществлялся путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

14. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность в том, что когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут.

15. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь.

16. "Входом" для организационных систем контроля с обратной связью являются товары или услуги, а "выходом" - все виды ресурсов: человеческих, материальных и финансовых.

17. Заключительный контроль осуществляется с целью отреагировать на проблемы в момент их возникновения.

18. Заключительный контроль поддерживает мотивацию.

19. Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти изменяемые косвенные проявления могут оказать воздействие и совершенно другие переменные.

20. Руководству целесообразно устанавливать масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

21. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.

22. Обстоятельство, когда стандарт установлен на низком уровне и достичь его не составляет никакого труда, оказывает сильное мотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов.

23. Гибкость контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.

24. Избыточная сложность контроля ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией.

25. Для того чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные.

26. Для того чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно высоким.

## **Тема 14.**

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

#### **Вопросы к аудиторным занятиям:**

1. Задачи современного менеджмента и корпоративная культура.
2. Корпоративная культура организации и особенности ее кадровой политики.
3. Основные подходы к определению понятий корпоративная и организационная культура. Признаки корпоративной культуры.
4. Качественные характеристики корпоративной культуры.
5. Содержание корпоративной культуры.
6. Уровни корпоративной культуры.
7. Формирование корпоративного кодекса.
8. Понятие культурных процедур. Традиции, обычаи, ритуалы и обряды корпорации в системе культуры организации.
9. Роль норм в системе корпоративной культуры и особенности их проявления в разных типах культур.
10. Понятие миссии компании. Значение миссии в обеспечении эффективности корпорации.
11. Классификация корпоративных миссий. Компоненты формулировки миссии корпорации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Как соотносятся корпоративная культура и кадровая политика? Определите место кадровой политики в системе корпоративной культуры.
2. Как можно классифицировать организационные культуры, исходя из основных стратегических целей организаций? Какой из типов корпоративной культуры представляется вам наиболее предпочтительным? Аргументируйте свой ответ.

3. Покажите связь корпоративной культуры и кадровой политики на конкретных примерах из опыта отечественных и зарубежных компаний.
4. Каковы основные концепции и подходы в построении теорий корпоративной культуры?
5. Что такое культура? Какую роль она играет в человеческом обществе? Как она влияет на поведение личностей и социальных групп?
6. С чем связано многообразие подходов к определению сущности и содержания культуры?
7. Приведите некоторые из предлагаемых разными авторами определений организационной и корпоративной культуры. В чем их сильные и слабые стороны? Как должно, на ваш взгляд, звучать наиболее полное определение этих понятий?
8. Можно ли употреблять понятия “организационная культура”, “корпоративная культура” и “деловая культура” как синонимы?
9. Охарактеризуйте корпоративную культуру как непереносимый атрибут любой организации.
10. Каковы признаки и свойства корпоративной культуры?
11. Что такое модель организационной культуры и для чего она необходима? Назовите основные модели организационной культуры.
12. Каково предназначение кодекса корпоративной культуры в системе управления персоналом? Почему многие успешные организации стремятся к его созданию?
13. Что включает в себя понятие профессиональной этики?
14. Назовите основные заповеди делового этикета.
15. Какие функции, на ваш взгляд, выполняют корпоративные традиции?
16. Какие типы обрядов в корпоративной культуре вы можете выделить?
17. Кто или что, на ваш взгляд, может выступать источником формирования ценностей корпорации?
18. В чем, по вашему мнению, состоит значение миссии корпорации?

19. Как соотносятся между собой ценности, цели, миссия и стратегическое управление корпорацией?

20. Назовите основные функции контролирующих органов корпорации. Перечислите основные процедуры контроля.

21. Какие технологии, на ваш взгляд, способствуют проявлению лояльности персонала корпорации?

22. Как рассматривает лояльность каждый тип корпоративной культуры?

### **Практические задания и ситуации:**

#### **1. Практическое задание**

Определите, какие типы организационных культур проявляются в следующих ситуациях, характеризующих кадровую политику компаний. Обоснуйте свою позицию.

#### **Ситуация № 1**

Предприятие подбирает специалиста на должность торгового представителя компании. К кандидатам предъявляются достаточно высокие профессиональные требования. Есть два претендента, давно работающие в компании:

Иванов — инженер-конструктор, глубоко знает продукцию своего предприятия, умеет убедительно рассказать о ее достоинствах, имеет несколько патентов на изобретения, предан своему предприятию и принял твердое решение проявить себя в новом виде деятельности.

Васенин — имеет диплом менеджера, проработал в экономическом отделе предприятия три года, руководил группой, коммуникабелен, умеет расположить к себе. Основным, хотя и легко преодолимым недостатком, который может помешать ему занять вакантную должность, он считает недостаточное знание продукции предприятия. Предпочтение отдано первому претенденту — Иванову.

#### **Ситуация № 2**

На вновь открывшееся предприятие поступил высококвалифицированный специалист, имеющий опыт работы на аналогичном предприятии в другом городе. Через некоторое время он выразил желание получить новые знания, связанные с исследованием рынка, в связи с чем обратился в кадровую службу с просьбой направить его на семинар. Специалисту отказано в связи с отсутствием «средств».

В течение года он не раз выдвигал обоснованные предложения по повышению качества работы своего подразделения, к чему руководство не

проявило ни малейшего интереса. Через год сотруднику, с которым он в одно и то же время пришел на предприятие и который не отличался высокой квалификацией и инициативностью, был повышен оклад, его же зарплата осталась на прежнем уровне.

Будучи неудовлетворенным сложившейся ситуацией, он попытался побеседовать с менеджером по персоналу. Но на вопрос о причинах этой ситуации получил равнодушный ответ: «Это ваши проблемы. Не нравится у нас работать — увольняйтесь».

Так фирма лишилась опытного профессионала, инициативного, думающего работника, которого по достоинству оценили в компании с другой организационной культурой.

### **Ситуация № 3**

В крупную организацию, имеющую известный бренд, пришла работать секретарь, женщина с высшим образованием, прекрасным знанием компьютера, свободно владеющая двумя иностранными языками. Предыдущий опыт работы — маленькая фирма с большой текучестью персонала, без традиций и установочных базовых ценностей, объединяющих коллектив. А здесь — сплоченная организация, нормы и ценности, разделяемые почти всем персоналом, сложившийся стиль общения между сотрудниками, развитое чувство сопричастности к успехам компании.

Менеджер по персоналу ввел нового секретаря в курс дела, дал развернутую информацию о принятых стандартах организационных отношений. Ближайшие сотрудники оказали деловую и эмоциональную поддержку. В дальнейшем женщина сделала блестящую карьеру в данной компании и вполне удовлетворена работой и заработком.

### **Ситуация №4**

Две конкурирующие между собой фирмы, выпускающие электротехническое оборудование (назовем их условно фирма А и фирма В), объявили конкурс на вакантную должность директора по продажам.

Фирма А работает на рынке 10 лет, конкурентоспособна, устойчива, рентабельна.

Фирма В — на рынке 2 года, но уже имеет определенные успехи, медленно, но неуклонно растет прибыль предприятия.

Квалифицированный специалист, имеющий значительный опыт работы, подал заявление в эти две компании в надежде получить должность в фирме А. Эта фирма представлялась ему более перспективной с точки зрения завоевания рынка и его собственного карьерного роста. Подав заявление в фирму В, он рассматривает ее как запасной вариант.

Фирма А отклонила его кандидатуру по двум причинам:

1) в ходе собеседования выяснилось, что он ничего не знает о традициях компании, не проявил интереса к ее истории, особенностям организационных норм, хотя и отметил, что работа службы продаж не

соответствует современным требованиям и подлежит глубокому реформированию;

2) в послужном списке кандидата значилось пять предприятий при общем стаже его работы — 8 лет. Это обстоятельство оценено как неспособность претендента идентифицировать себя с организацией.

Фирма В предложила ему занять вакантную должность, отметив его два главных достоинства:

1) мобильность, способность осваивать новые сегменты рынка (сменил за 8 лет работы 5 предприятий, на каждом из которых успешно трудился);

2) стремление к инновациям. При собеседовании кандидат заявил, что при предварительном знакомстве с предприятием он увидел много недостатков в сложившейся системе работы с клиентами и готов к кардинальному ее изменению.

### **Тесты:**

#### **1. Чем характеризуется рыночная организационная культура?**

а) прибыльность, производительность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах являются главными установками бизнеса;

б) ключевые ценности успеха — четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета;

в) формы проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как единства («мы»).

**2. Какая организационная культура характерна для временной специализированной динамической организационной единицы, которая быстро реконфигурируется, если только возникнут новые обстоятельства?**

а) клановая культура;

б) адхократическая культура;

в) бюрократическая культура;

г) рыночная культура.

**3. К какой организационной культуре относится следующая характеристика: «Культура сориентирована на проект или работу (например, в матричной структуре), основное внимание уделяется скорому завершению работы за счет соединения соответствующих ресурсов и подходящих сотрудников на нужном уровне и создания**

**условий. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей» ?**

- а) культура власти;
- б) культура роли;
- в) культура задачи;
- г) культура личности.

**4. Какая организационная культура более всего соответствует дорогостоящей технологии, когда цена поломки велика, требуется тщательный контроль наблюдения и компетенции, или технологии, дающей экономию рабочих мест благодаря массовому производству, что способствует большему размеру организации?**

- а) культура власти.
- б) культура роли.
- в) культура задачи.
- г) культура личности.

**5. Что означает культурная и структурная адаптация организации путем воспроизводства ?**

- а) адаптация посредством усиления существующей формальной структуры еще более формальными структурами;
- б) адаптация посредством децентрализации, или деления на подразделения, в которых культура и структуры формируются в соответствии с различиями во внешнем окружении;
- в) адаптация посредством дифференциации.

**6. Организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретений, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции:**

- а) да;
- б) нет.

**7. Назовите составляющие корпоративной культуры:**

- а) убеждения;
- б) миссия корпорации;
- в) ценности;
- г) поведение;

- д) нормы;
- е) цели корпорации.

**8. Для кого типа корпоративной культуры характерна система формализованных, четко структурированных правил, инструкций и положений относительно разных сторон жизни корпорации, а власть и ответственность определяются позицией в иерархии?**

- а) авторитарная культура;
- б) бюрократическая культура;
- в) культура, ориентированная на задачу;
- г) культура, ориентированная на человека.

**9. Какому типу корпоративной культуры присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу исполнения задания?**

- а) авторитарная культура;
- б) бюрократическая культура;
- в) культура, ориентированная на задачу;
- г) культура, ориентированная на человека.

**10. Зависит ли формирование (развитие) корпоративной культуры от того, занимается ли руководство ее формированием или нет?**

- а) да;
- б) нет.

**11. Какие методы могут использоваться для изучения сложившейся культуры?**

- а) интервью;
- б) анкетирование;
- в) аттестация;
- г) изучение фольклора;
- д) изучение документов;
- е) кейс – стадии;
- ж) изучение практики управления.

**12. Корпоративная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в организации, вне зависимости от того, разделяют ли убеждения и ценности все члены коллектива:**

- а) да;
- б) нет.

**13. Посредством чего могут передаваться, пропагандируемые руководством нормы и ценности?**

- а) церемонии;
- б) традиции;
- в) ритуалы;
- г) процедуры;
- д) обычаи;
- е) философия корпорации.

**14. Выделите методы поддержания корпоративной культуры:**

- а) поведение руководителя;
- б) совещания;
- в) призывы и декларации руководства;
- г) аттестация персонала;
- д) обучение персонала;
- е) система стимулирования;
- ж) критерии отбора в организацию;
- з) внедрение корпоративной символики;
- и) убеждение персонала.

## **Тема 15.**

# **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Вопросы к аудиторным занятиям:**

1. Исторические условия формирования российской модели менеджмента.
2. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента в России.
3. Основные этапы развития менеджмента в России.
4. Методологические принципы формирования российского менеджмента.
5. Инфраструктура и особенности развития российского менеджмента.
6. Модели российского менеджмента.
7. Менеджмент в Японии.
8. Характеристика американской модели менеджмента.
9. Особенности системы управления в западноевропейских странах.
10. Менеджмент в скандинавских странах.
11. Особенности управления в Китае.

### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте особенности российского менеджмента.
2. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента.
3. Каковы особенности менеджмента в западноевропейских фирмах?
4. Каковы особенности менеджмента в Японии?
5. Каковы отличия в менеджменте различных стран по вопросам:
  - методов и стиля управления;
  - сосредоточенности менеджеров;
  - преобладающего типа и стиля управления;
  - структуры управленческих решений;

- типа мотивации;
- планирования;
- назначения на руководящую должность.

6. Перечислите особенности немецкой деловой культуры и этики бизнеса.

7. Назовите характерные черты немецкого стиля руководства. Как происходит процесс принятия решений в немецких компаниях?

8. Какое место отводится бюрократии и иерархии в немецкой деловой культуре? В каких случаях они способствуют эффективности деятельности организации, а в каких – препятствуют?

9. Каким образом особенности французской деловой культуры проявляются в принятии решений?

10. Опишите стиль лидерства во французских организациях.

11. Назовите основные факторы британской национальной культуры.

12. В чем особенности индивидуализма в британской деловой культуре?

13. Какие социально-экономические и культурные факторы оказывают влияние на скандинавский менеджмент?

14. В чем суть таких ценностей шведской культуры, как равенство, закон Янте и lagom?

15. Каким образом проявляются эгалитарные ценности в шведской деловой культуре?

16. Охарактеризуйте особенности китайской деловой культуры.

### **Практические задания и ситуации:**

1. Заполните таблицу, сравнивая подходы к менеджменту в разных странах.

|                                                | <b>Японские компании</b> | <b>Американские компании</b> | <b>Российские компании</b> |
|------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|
| <b>Основа организации, жизненная философия</b> |                          |                              |                            |
| <b>Прием на работу персонала</b>               |                          |                              |                            |
| <b>Требования к поступающему на</b>            |                          |                              |                            |

|                                                         |  |  |  |
|---------------------------------------------------------|--|--|--|
| работу сотруднику                                       |  |  |  |
| Отношение персонала к работе                            |  |  |  |
| Конкуренция (внешняя и внутренняя)                      |  |  |  |
| Гарантии для работников                                 |  |  |  |
| Доверие к руководству компании                          |  |  |  |
| Принятие решений в организации                          |  |  |  |
| Делегирование полномочий                                |  |  |  |
| Отношение администрации к предложениям сотрудников      |  |  |  |
| Корпоративное сознание работников                       |  |  |  |
| Статус работников                                       |  |  |  |
| Текущее кадров в организациях                           |  |  |  |
| Возможности поддержания технического уровня предприятия |  |  |  |
| Личная ответственность работников                       |  |  |  |
| Социально-психологический климат в коллективе           |  |  |  |
| Доверие между руководством и персоналом компании        |  |  |  |
| Страх потери работы                                     |  |  |  |
| Система продвижения по службе, карьерный рост           |  |  |  |
| Уровень специализации                                   |  |  |  |
| Оплата труда                                            |  |  |  |
| Принципы мотивации и стимулирования персонала           |  |  |  |

## 2. Деловая ситуация

Швейцарская часовая компания в течение долгого времени являлась мировым лидером по производству часов. Несмотря на мировое господство на этом рынке, у компании отсутствовал богатый ассортимент продукции.

В начале прошлого века на рынок впервые вышли японские компании, одна из которых была компания Seiko. Сейчас это уже один из лидеров на этом рынке.

В ответ на выпуск часов японскими компаниями один из руководителей предложил провести хорошую маркетинговую политику, смысл которой был бы в увеличении ассортимента, снижении стоимости. Однако все остальные руководители отвергли эту идею, объяснив, что швейцарские часы были и будут вне конкуренции.

### Задания:

1. Объясните причину такого решения.

2. Прокомментируйте, почему руководители, а не акционеры принимают это решение.

3. Как вы считаете, что же произошло вследствие данного решения руководства швейцарской компании?

### **Тесты:**

#### **1. Американский принцип:**

- а) многословность;
- б) деловитость;
- в) азартность.

#### **2. Исторически сложившиеся подходы в американском менеджменте:**

- а) традиции, приказы и рынок;
- б) компетентность;
- в) многоуровневость.

#### **3. Принцип американской корпорации:**

- а) общность ресурсов;
- б) отделение собственности от контроля над распоряжением;
- в) единство власти.

#### **4. Стратегия — это:**

- а) способ использования средств и ресурсов;
- б) способ принятия решения;
- в) анализ действий.

#### **5. «Третья революция» в Америке — это:**

- а) новейшие достижения в технологии;
- б) глобализация;
- в) привлечение непрофессионалов к управлению.

#### **6. Партиципативное управление предполагает:**

- а) предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
- б) привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т.п.);

- в) предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
- г) участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;
- д) все верно.

**7. Кому принадлежит фраза «В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия»?**

- а) А. Файолю;
- б) П. Друкеру;
- в) Э Петерсону.

**8. Лидер европейского континента:**

- а) Британия;
- б) Франция;
- в) Германия;
- г) Швеция.

**9. Какие менеджеры стараются всячески подчеркнуть властную дистанцию?**

- а) французские;
- б) немецкие;
- в) английские;
- г) итальянские.

**10. Выберите правильные варианты ответов:**

| <b>Признак</b>           | <b>США</b> | <b>Япония</b> |
|--------------------------|------------|---------------|
| 1. Система найма         |            |               |
| 2. Система оплаты труда  |            |               |
| 3. Качество менеджмента  |            |               |
| 4. Форма ответственности |            |               |

- 1. Краткосрочная система.
- 2. Индивидуальный подход.
- 3. Коллективный подход.
- 4. По индивидуальным результатам.
- 5. Пожизненный наем.
- 6. Профессионализм.

7. По результатам работы коллектива.
8. Координация действий подчиненных и руководства.

**11. Соотношение понятий для России «успешность бизнеса» и «эффективность менеджмента»:**

- а) это одно и то же;
- б) успешность бизнеса — оценка того, что делает организация; эффективность менеджмента — то, как она это делает;
- в) Успешность бизнеса — понятие количественное, экономическое; эффективность менеджмента — понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями.

**12. По мнению российских исследователей:**

- а) администрации регионов активно участвуют в формировании управления на предприятиях;
- б) администрации регионов избегают участия в формировании управления на предприятиях.

**13. Российский менеджмент берет свои истоки в начале 1990-х гг.**

**Это:**

- а) верно;
- б) неверно.

**14. Характеристика, указывающая, в какой степени люди данной национальной культуры пытаются избежать незнакомых ситуаций с помощью бюрократических процедур, социальных норм, — это:**

- а) избежание неопределенности;
- б) дистанция власти;
- в) семейный коллективизм;
- г) настойчивость;
- д) ориентация на результаты.

**15. Для российских компаний свойственно:**

- а) соответствие законодательству, нормам и стандартам;
- б) небрежность в выполнении законов и игнорирование законодательства.

**16. Одной из характеристик российского менеджмента является:**

- а) склонность к тщательной и кропотливой работе;
- б) склонность к чередованию бурной, активной деятельности и периода длительного покоя.

**17. Основные законы научной организации производства и труда (НОТ) были сформулированы в начале 50-х гг. Это:**

- а) верно;
- б) неверно.

**18. К социальным концепциям относятся:**

- а) концепция «физиологического оптимума» О. А. Ерманского;
- б) концепция организационного управления, предложенная А. А. Богдановым;
- в) теория «административной емкости» Ф. Р. Дунаевского.

**19. Одна из моделей российского менеджмента — менеджмент здравого смысла — это:**

- а) менеджмент малого и среднего бизнеса;
- б) управления корпорациями;
- в) оффшорный бизнес.

## Список использованной литературы

1. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2010. – 126с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, изд – во Проспект, 2008, - 688с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 149с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., Гардарики, 2005.
5. Глызина М.П. Современный менеджмент: учебное пособие / М.П. Глызина – ростов н/Д: Феникс, 2009. – 350с.
6. Доблаев В.Л. Организационное поведение: учебное пособие / В.Л. Доблаев. – М.: ЗАО “Издательство “Дело и Сервис”, 2006. – 416с.
7. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 440с.
8. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. М: Инфра –М, 2006. – 654с.
9. Ищенко И.Г. Менеджмент: учебно-методическое пособие. Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2005.176с.
10. Ищенко И Г. Управление корпоративной культурой: учебно-методическое пособие. – Пенза: ПГПУ им. В.Г.Белинского, 2012. – 112с.
11. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. 9-е изд. — М.: Новое знание, 2006.
12. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.- М.: Инфра-М, 2011. – 524с.
13. Коротков Э.М. Менеджмент. Издательство: Юрайт, 2011, - 640с.
14. Кошелев А.Н. Основы менеджмента: учебник / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Издательство “Экзамен”, 2007. – 510с.

15. Ладанов И.Д. практический менеджмент: часть 3 – Управление персоналом. – М.: Ника, 2007. – 157с.
16. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Рид Групп, 2011. – 336с.
17. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» / Б. Г. Литвак. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Дело : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, 2004.
18. Лукичева, Л. И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева, Д. Н.Егорычев; под ред. Ю. П. Анискина. 2-е изд., стер. — М.: ОМЕГА-Л, 2007.
19. Лялин А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2009. - 464с.
20. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал- технологии. – М. ООО “Журнал “Управление персоналом”, 2006. – 388с.
21. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент. Учебное пособие. Издательство: Питер, 2011, - 256с.
22. Малюк В.И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование: практикум / В.И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 340с.
23. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 488с.
24. Менеджмент: учебник / Ашмарина С.И., Жабин А.П., Кандрашина Е.А. и др.; под общей ред. д-ра экон. наук, профессора С.И. Ашмариной. – М.: Рид Групп, 2011. – 576с.
25. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008. – 413с.
26. Набиев Р.А. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 144с.

27. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2008. – 944с.
28. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. Учебное пособие. Практические задания. – М.: Издательство “Альфа – Пресс”, 2010, 640с.
29. Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. В.И. Королева. – М.: Магистр, 2008. – 620с.
30. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2008. – 464с.
31. Петров А.Н., Песоцкая Е.В., Русецкая О.В. Менеджмент. Учебник для бакалавров, М.: Юрайт., 2011. – 641с.
32. Пивоваров С. Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 480с.
33. Саак, А. Э. Разработка управленческого решения : учебник / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. — СПб.: Питер, 2007.
34. Семенов, А. К. Основы менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. 4-е изд. — М.: Дашков и К, 2007.
35. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 624с.
36. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 365с.
37. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – Москва: Издательство “Омега – Л”, 2007. – 406с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Тема 8. Коммуникационный процесс.....                                               | 3   |
| Тема 9. Управление конфликтами и стрессами в организации.....                       | 40  |
| Тема 10. Управление изменениями и нововведениями в организации<br>.....             | 75  |
| Тема 11. Мотивация персонала организации.....                                       | 94  |
| Тема 12. Подготовка и принятие управленческих решений.....                          | 132 |
| Тема 13. Контроль и регулирование организационных процессов..                       | 163 |
| Тема 14. Организационная культура.....                                              | 184 |
| Тема 15. Сравнительный менеджмент. Особенности российской модели<br>управления..... | 192 |
| Список использованной литературы.....                                               | 199 |
| Оглавление.....                                                                     | 202 |