

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

И. Г. Ищенко

Основы менеджмента

Учебно - методическое пособие

I 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. - 172 с.

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

Предисловие

Менеджмент является одной из важнейших учебных дисциплин не только для студентов экономических, гуманитарных направлений и специальностей, но и для будущих инженеров, юристов, предпринимателей, организаторов и руководителей производств, государственных служащих.

В современных условиях, когда конкуренция, глобализация, информатизация стали не только проникать в традиционные сферы деятельности человека, но и оказывать значительное влияние на рынок труда, формируя структуру спроса, знания менеджмента, безусловно, необходимы.

Творческий подход к решению нестандартных проблем, возникающих в деятельности руководителя, умение управлять сложными взаимоотношениями людей, мотивировать и вдохновлять их, - это искусство менеджмента. В связи с этим изучение менеджмента не может опираться только на четкие правила, процедуры, рекомендации. В реальной жизни каждому руководителю необходимо вырабатывать собственные альтернативы, искать пути решения современных проблем.

Насущным требованием времени стал и перевод преподавания менеджмента – дисциплины конкретной – из лекционной ипостаси в практическую. В управлении, в отличие от классических естественных наук, нет вечных законов. В менеджменте есть теории и концепции, являющиеся ничем иным как отражением общественного опыта управления. Поэтому в обучении управлению очень важна доказательная сторона познания существующих проблем и путей их решения.

Подготовка специалистов в области управления требует широкого использования активных форм обучения, приближающих учебный процесс к организационно- производственным ситуациям. К их числу относятся деловые игры, практические упражнения, тренинги.

Настоящее учебно-методическое пособие ставит целью систематизировать практические вопросы по менеджменту. В нем

содержаться вопросы, задачи, тесты, деловые игры, наборы ситуаций для анализа по основным темам курса.

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

Выполнение практических упражнений индивидуально и в группах способствует развитию у студентов многих важных качеств, требуемых в управленческой работе: быть решительным; проявлять творчество и оригинальность; уметь строить эффективные межличностные и групповые отношения; уметь слушать и слышать других; уметь формулировать и выражать свои мысли и новые идеи.

Тестовые задания помогают проводить текущий контроль полученных знаний, в том числе и при самостоятельной работе студента, экономят время и позволяют выделить ключевые моменты, необходимые для запоминания.

Набор контрольных вопросов, задач, ситуаций, содержащихся в данном учебно-методическом пособии, даст возможность организовать изучение курса “Основы менеджмента” наиболее рациональным образом – через практические занятия, семинары, самостоятельную работу студентов, тем самым разнообразив и углубив получаемые навыки и знания.

Тема 1.

СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО ОСОБЕННОСТИ. СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие менеджмента. Виды менеджмента.
2. Необходимость и значение менеджмента.
3. Соотношение понятий “менеджмент” и “управление”.
4. Основные функции менеджмента.
5. Законы, закономерности и принципы менеджмента.
6. Современные тенденции менеджмента.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определения понятием “менеджмент” и “управление”.
2. Какие задачи решает менеджмент? Дайте определение предмета и метода менеджмента.
3. Охарактеризуйте сущностные компоненты управления.
4. Приведите примеры субъекта и объекта управления, их взаимодействие, предмет труда менеджера и формы управления.
5. Укажите основные признаки управления.
6. Перечислите и раскройте смысл основных функций управления.
7. Какие социально значимые глобальные изменения произошли в XX веке? Какую роль сыграл в этих изменениях менеджмент?
8. Охарактеризуйте менеджмент как новый социальный институт.
9. Какое влияние оказала кооперация труда на появление управленческого труда? Каковы, на ваш взгляд, различия в понятиях “бизнесмен”, “предприниматель”, “управленец”, “менеджер”?
10. Раскройте методологию менеджмента. Перечислите и раскройте суть различных форм управления.
11. Охарактеризуйте современную систему взглядов на менеджмент.

Практические задания и ситуации:

1. Деятельность каких из перечисленных ниже лиц можно отнести к менеджменту: капитана корабля, министра, участника общего собрания акционеров, преподавателя в университете, президента компании, антрепренера рок-звезды, руководителя космического полета?

2. Опишите особенности реализации различных управленческих функций в организации.

3. Насколько, на Ваш взгляд, правильно утверждение, что в современном менеджменте происходит изменение во взглядах: от власти труда к власти разума; от бюрократического управления к более простым формам; от независимости индивидуумов к независимости коллектива; от менеджества к лидерству; от формализованной власти к неофициальной силе и влиянию.

4. К какой базовой функции управления относится использование руководителем различных форм власти? Почему у руководителя организации возникает необходимость в выполнении этой функции?

5. А. Файоль разработал основные принципы управления в организации. Перечислите и охарактеризуйте каждый из них. К какому из этих принципов относится соблюдение единоначалия во всех структурных единицах организации?

6. Изучите содержание статьи В. Токарева “О новой парадигме управления” и ответьте на следующие вопросы:

- какие направления, по мнению автора, являются приоритетными для развития российского менеджмента?

- какие современные теории были использованы автором статьи для разработки “новой парадигмы управления”?

- какие аспекты современного менеджмента, на ваш взгляд, не нашли отражения в авторской парадигме управления?

О новой парадигме управления

Каждый флюгер мечтает стать
дорожным указателем.

Е. Сагаловский

“В теории и практике менеджмента по крайней мере дважды наблюдалось отрицание предыдущих подходов.

Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет.

Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия.

Прежде чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецкий — участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы — предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х гг. XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. Этот период можно назвать эпохой массового производства.

Однако стратегия “лидерства по самым низким ценам” по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х гг. назван эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После второй мировой войны, в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций; это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ) пришли к идее оптимизации производства. При этом данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих

достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

Ориентация на рынок

В конце 60-х — начале 70-х гг. ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстроменяющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 70-е гг. родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций: ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х гг.), социально-этический (до 90-х гг.), стратегический маркетинг (до настоящих дней). Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась.

В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстроменяющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «модель 4P»: Product, Price, Promotion & Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход — две методологии стратегического анализа

Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки».

Подобная точка зрения доминировала в 70—80-е гг. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих

проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли... Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов — «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь, вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, имеют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода управления хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы — материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и другие... Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

Изменение взглядов на управление персоналом

Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «У», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «У»). Согласно теории «Z» организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма — это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме ИБМ, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех

работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления

Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство — обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность — в рассмотрении Человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента состоит в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма

крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый — изучение человека на предприятии, второй — разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника. Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Напомню, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали”.

Тесты:

1. Главной задачей менеджера является:

- а) максимизация прибыли;
- б) организация труда персонала;
- в) поиск необходимых ресурсов для выполнения поставленной задачи;
- г) получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов;
- д) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций;
- е) развитие формальных и неформальных связей.

2. Менеджмент и управление – это:

- а) одно и то же;
- б) разные, но связанные между собой процессы;

в) взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента;

г) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления.

3. Среди приведенных ниже утверждений одно является неверным.

Назовите это утверждение.

а) управление возникло задолго до появления менеджмента;

б) основной функцией менеджмента является координация;

в) менеджер всегда выполняет управленческие функции;

г) менеджер всегда является одновременно собственником предприятия;

д) менеджер может выполнять одновременно различные функции.

4. Какие функции менеджмента представлены в следующих случаях?

а) в целях использования новой технологии осуществляется обучение персонала;

б) в конце каждого месяца определяются фактические показатели работы коллектива;

в) в перспективе развития предприятия рассматривается переход к выпуску новых видов товаров;

г) переход на новые расценки привел к росту производительности труда;

д) на совещании у руководителя рассматривается вопрос об изменении формы взаимодействия подразделений предприятия.

5. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

а) планирование;

б) координация;

в) контроль;

г) организация;

д) мотивация.

6. Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет функция:

а) планирования;

б) организации;

в) мотивации;

г) контроля;

д) регулирования.

7. Управленческий цикл должен:

- а) иметь замкнутый контур управления;
- б) включать этап сбора информации;
- в) содержать фазы установления цели, организации выполнения цели, анализ результатов, постановка новой цели.

8. Элементами системы управления являются:

- а) организационная структура;
- б) управленческая документация;
- в) программно-аппаратные средства;
- г) структура персонала;
- д) внеоборотные активы.

9. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что организация – сложная социально-экономическая система, на функционирование которой воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды, - это:

- а) менеджмент как искусство управления;
- б) менеджмент как наука управления.

10. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что менеджмент – это сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде концепций, принципов, теорий, способов и форм управления, - это:

- а) менеджмент как искусство управления;
- б) менеджмент как наука управления.

11. Вид управленческой деятельности, позволяющий достичь поставленных целей посредством использования труда других людей, их интеллектуальных способностей и мотивов поведения – это:

- а) менеджмент;
- б) организация;
- в) управление;
- г) планирование.

12. Подход к определению понятия “менеджмент”, характеризующий реализацию управленческой деятельности в динамике, - это:

- а) вид деятельности;
- б) наука и искусство;
- в) орган и аппарат управления;
- г) процесс;
- д) категория людей.

13. Предметами изучения науки менеджмента являются:

- а) управляемая социально-экономическая система;
- б) движение информации по каналам прямой и обратной связи;
- в) отношения между людьми;
- г) управленческая деятельность человека;
- д) законы развития общества.

14. Характеристики понятия “управление”, выражающие всю его суть:

- а) разработка научно обоснованных управленческих решений;
- б) целенаправленное воздействие управляющей системы на управляемую;
- в) координация и регулирование работы коллектива;
- г) полномочия на принятие решений и выдача распоряжений.

15. Характеристики понятия “принцип управления”:

- а) руководящая идея деятельности;
- б) правила управления;
- в) организационные положения, определяющие виды и формы управления;
- г) формы управления производством.

16. Характеристики понятия “цель управления”:

- а) предполагаемый результат работы;
- б) проблема, требующая своего разрешения;
- в) идеальный образ желаемого состояния управляемой системы;
- г) совокупность интересов, для удовлетворения которых люди трудятся;
- д) идея, определяющая уровень сознания людей.

17. Функция управления, характеризующаяся как “... один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей” называется:

- а) планированием;
- б) организацией;
- в) мотивацией;
- г) контролем.

18. Функция управления, выполнение которой означает “...разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий” называется:

- а) планированием;
- б) организацией;
- в) мотивацией;
- г) контролем.

19. Функция управления, характеризующаяся как “ ...процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей”, - это:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

20. Функции управления представляющие “... систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также систему выработки действий”, - это:

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

21. Функция управления, призванная создать такие управленческие отношения, которые обеспечили бы наиболее эффективные связи между элементами управляемой системы, называется:

- а) планированием;
- б) организацией;
- в) регулированием;
- г) контролем.

22. Функция управления, направленная на то, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями, - это:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) регулирование.

23. Что служит предметом управленческого труда?

- а) средства коммуникации;
- б) управляющее воздействие;
- в) люди, их трудовая деятельность, информация;
- г) создание условий для достижения целей организации.

24. Какой признак не относится к характеристике управления?

- а) целенаправленность;
- б) вход;
- в) воздействие на объект.

25. Какое из приведенных ниже определений соответствует понятию “функции управления”?

- а) способы воздействия на отдельных людей, их группы и в целом на коллектив;
- б) виды управленческой деятельности;
- в) основополагающие начала, определяющие структуру и функционирование всей системы управления;
- г) совокупность органов управления, а также система их связей и взаимодействия.

26. Какому понятию соответствует определение “типовые элементы управленческого цикла, регулярный вид деятельности органов управления предприятием, определяющее специализацию управленческого труда”?

- а) специализированные функции управления;
- б) организованные структуры управления;
- в) методы управления;
- г) общие функции менеджмента.

27. Что означает представление об управлении как о процессе?

- а) профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения;
- б) совокупность функций, осуществление которых обеспечивает эффективное функционирование организации;
- в) умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и поведение людей, работающих в организации и имеющих свои индивидуальные особенности, характеры, способности;
- г) группа лиц, ответственных за изучение, анализ и формирование решений и иницирующих соответствующие действия в интересах организации;
- д) самостоятельная область знаний, имеющая свой предмет исследования, свои специфические проблемы, методы и способы их решения.

28. Ответьте на предложенные вопросы “да” или “нет”:

- а) Система управления состоит из субъекта и объекта. Объект – тот, кто управляет, субъект – тот, кем управляют.
- б) “Управление” не является удовлетворительным заместителем “менеджмента”, так как в последнем случае речь идет только об одной из форм управления.
- в) Администрация определяет организацию, ставит задачи и ориентирована на цели, а менеджмент использует организацию, борется за выполнение целей, применяет различные средства.
- г) Менеджмент формирует аппарат, организация – высшее руководство, а администрация – управляющего.
- д) Принципы менеджмента: планирование, организация, руководство, контроль.
- е) Менеджмент глубоко укоренен в культуре и связан с интеграцией людей в организации.
- ж) Набор (состав, перечень) функций управления не зависит от размеров организации.
- з) Организация производства не относится к функциям управления.

и) Применительно к конкретной организации управление имеет координирующую роль.

к) Системный подход в изучении управления основан на измерении переменных, создающих только внешнюю среду организации.

л) Менеджмент пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности.

29. Приведите в соответствие друг другу термины из двух колонок, данные вразброс:

1. Производственный менеджмент	1. Означает координацию действий по изучению рынка и приспособлению выпускаемой продукции к его потребностям
2. Маркетинг-менеджмент	2. Состоит в руководстве рационализаторской и изобретательской деятельностью коллектива
3. Эккаунтинг - менеджмент	3. Состоит в организации закупки, сбыта и транспортировки сырья, материалов, комплектующих изделий, готовой продукции
4. Персонал - менеджмент	4. Организация выдачи заработной платы сотрудникам
5. Финансовый менеджмент	5. Предполагает определение оптимального объема и структуры выпуска продукции, текущих параметров технологического процесса, рациональную загрузку оборудования, расстановку людей, организацию подачи материалов, сырья, комплектующих деталей к местам их использования.
6. Инновационный менеджмент	Заключается в руководстве процессами набора, перемещения, увольнения, повышения квалификации сотрудников.

Тема 2.

МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие “менеджер”. Деятельность менеджера и его задачи.
2. Причины возрастания роли менеджеров в современных условиях.
3. Категории и виды менеджеров.
4. Профессиональные требования к менеджеру.
5. Содержание труда и функции менеджера.
6. Модель качеств менеджера.
7. Стили руководства.

Контрольные вопросы:

1. Приведите характеристику управленческого труда. В чем состоит его специфика?
2. По каким признакам осуществляется разделение управленческого труда?
3. В чем состоит особенность труда руководителя?
4. Охарактеризуйте деятельность специалистов и служащих.
5. Какие виды задач и роли являются главными в работе руководителей разных уровней?
6. Проанализируйте содержание основных требований к профессиональной компетенции менеджеров.

Практические задания и ситуации:

1. Перечислите основные функции руководителя и попробуйте ранжировать их по степени важности, которую они имели 100 лет назад имеют сейчас.
2. Согласны ли Вы с утверждением, что в период реформ, перестройки организации, любых изменений, происходящих как в стране, так и внутри

организации, востребованы руководители- предприниматели и руководители – лидеры, а в спокойное время – руководители – плановики и администраторы. Поясните свою точку зрения.

3. Назовите основные типы руководителей в зависимости от уровня управления и от психологических особенностей личности. Выделите их основные задачи. Распределите по уровням управления руководящий состав: учебного заведения; корпорации; акционерного общества.

4. Покажите принципиальное различие между авторитарным, демократическим и либеральным стилями руководства. Обоснуйте, какой из перечисленных стилей руководства в большей мере подходит для следующих организаций: совет директоров акционерного общества; конструкторское бюро; банк; транспортное предприятие; рекламное агентство.

Какой из стилей руководства, на Ваш взгляд, позволит оптимально и быстро решить возникающие трудности в отношениях между сотрудниками?

5. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик, которыми должен обладать менеджер, выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления вашей организации и проранжируйте их по степени важности.

Основные управленческие навыки и характеристики

Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
1. Построение команды 2. Умение быть наставником 3. Умение общаться 4. Творческий потенциал 5. Умение работать в условиях неопределенности 6. Принятие решений 7. Делегирование						

<p>полномочий</p> <p>8. Ориентированность на результат</p> <p>9. Умение генерировать идеи</p> <p>10. Влияние на других</p> <p>11. Умение обрабатывать информацию</p> <p>12. Инвестиционное “чутье”</p> <p>13. Умение быть лидером</p> <p>14. Умение обучаться</p> <p>15. Управление взаимоотношениями</p> <p>16. Решение проблем</p> <p>17. Ведение переговоров и дар убеждения</p> <p>18. Системное мышление</p> <p>19. Стратегический подход</p> <p>20. Искусство действовать</p> <p>21. Умение работать с другими</p> <p>22. Умение работать при ограниченности ресурсов</p>						
---	--	--	--	--	--	--

Для руководства каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

6. Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в отечественных СМИ.

Объявления о приглашении на работу менеджеров

1. *Управляющий директор:* ... умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера:* ... способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам:* ...требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большего отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства:* ...требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу:*...Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товаров на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по маркетингу:*... будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьютеров в данной области.

7. *Менеджер по дистрибьютерской деятельности:*...Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьютерской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *Менеджер по кадрам:*...будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особое значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.

9. *Менеджер по контролю над производством*:...широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Ответьте на вопросы:

- всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать менеджерами?
- определите иерархическое положение каждого из сотрудников;
- проанализируйте изменение соотношения общих функций управления в зависимости от занимаемой должности;
- насколько корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

7. Основываясь на теоретических положениях, определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны для:

- руководителя малого бизнеса;
- начальника смены, бригадира, мастера;
- руководителя подразделения;
- директора завода.

Попробуйте выработать сначала индивидуальное, а затем групповое мнение по данному вопросу.

8. Подготовьте сообщение о менеджере, который сыграл значительную роль в истории развития всемирно известной фирмы.

При подготовке доклада рекомендуется указать факты из биографии, условия формирования личности, круг общения, социальную и трудовую направленность личности менеджера. Привести пример удачных и неудачных управленческих решений и их последствий.

В качестве объекта изучения могут выступать также непосредственные руководители, современные менеджеры либо личности, которые оставили свой след в истории менеджмента.

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

Инициатива:

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

Отношение к другим:

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

Лидерство:

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

Ответственность:

- проявляет ответственность при выполнении поручений;
- соглашается с поручениями, хотя и не без возражений;
- неохотно соглашается с поручениями;
- уклоняется от любых поручений.

Организаторские способности:

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

Решительность:

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

Упорство:

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

10. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

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

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

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

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

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

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

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

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

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

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

Выберите себе заместителя.

12. Деловая игра "Рейтинг руководителя".

На основе анализа данных выбрать из 4 кандидатур на должность директора наиболее достойную (возможно использование методики рейтинговой оценки).

Исходные данные: предприятие, для которого подбирается кандидатура на должность директора, по своим экономическим показателям является передовым. Вместе с тем в нем большая текучесть кадров, часто возникают конфликты по производственным вопросам. Результаты проведенного на предприятии социологического обследования позволили выявить следующие, наиболее типичные мнения руководителей, коллег и подчиненных о рассматриваемых кандидатурах.

Волков Л. Н.

Возраст 33 года. Заместитель директора. Образование - высшее. Специальность - механизация производства. Рабочий стаж - 11 лет (на данном предприятии - 11 лет). Выполняемая работа с начала трудовой деятельности - заведующий мастерскими, заведующий машинным двором, заместитель директора. Общественная работа - не участвует. Поощрения - поощрялся за хорошую организацию производства на предприятии. Взыскания - за превышение служебных полномочий. Женат. Один ребенок. Состояние здоровья - удовлетворительное.

Мнение руководителей: Обладает высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом

мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен. Однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные поручения выполняет неохотно.

Мнение подчиненных: Хороший специалист. Все важные вопросы решает только лично. С подчиненными вежлив. Не любит решать вопросы, которые не носят производственный характер. Не пропускает и не прощает нарушений в работе.

Мнение коллег по работе: Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан. Замкнут.

Иванов И. Н.

Возраст - 40 лет. Должность - главный экономист. Образование - высшее. Специальность - экономика и организация производства. Рабочий стаж - 18 лет (в на данном предприятии - 8). Выполняемая работа с начала трудовой деятельности - экономист по труду, главный экономист предприятия. Общественная работа - член совета трудового коллектива, депутат городской Думы. Поощрений - нет. Взысканий - нет. Женат. Детей нет. Состояние здоровья - заболевание сердечно -сосудистой системы.

Мнение руководителей: Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением у администрации района. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных: Очень отзывчивый человек. Не опекает по пустякам, но всегда требует выполнения заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Производственно-технологические проблемы знает слабо.

Мнение коллег по работе: Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора подчиненных хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Сухотин Н. С.

Возраст - 52 года. Должность - гл. бухгалтер. Образование - среднее специальное. Специальность - бухгалтерский учет. Стаж - 33 года (на данном предприятии - 33 года). Выполняемая работа с начала трудовой деятельности - разнорабочий, счетовод, бухгалтер отделения хозяйства, заместитель главного бухгалтера, главный бухгалтер. Общественная работа - член совета трудового коллектива. Поощрялся за хорошую организацию бухучета на предприятии. Взысканий - нет. Холост. Детей нет. Состояние здоровья - удовлетворительное.

Мнение руководителей: Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не

считается ни со своим личным временем, ни со временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласует в вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. В его отсутствии бухгалтерия работает плохо. Большая текучесть кадров среди его подчиненных.

Мнение подчиненных: Очень много работает сам и требует того же от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты с ним не срабатываются. Ему сложно найти замену на его рабочем месте.

Мнение коллег по работе: Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей у него практически нет. Всегда выполняет свои обещания.

Шахова Н. А.

Возраст - 34 года. Должность - начальник отдела предприятия. Образование - высшее. Специальность - экономист. Рабочий стаж - 16 лет (на данном предприятии - 6). Выполняемая работа с начала трудовой деятельности - секретарь, экономист, начальник отдела. Общественная работа - председатель профсоюзного комитета. Взысканий - нет. Поощрений - нет. Замужем. Дети. Состояние здоровья - удовлетворительное.

Мнение руководителей: Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не всегда отстаивает его. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоциональна, но умеет сдерживать свои чувства в любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными ей людьми.

Мнение подчиненных: Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других отвлекает только в том случае, если объем работ для нее слишком велик. Очень несдержанна. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

Мнение коллег по работе: Несдержанна, но когда ей это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне любит подчеркивать наличие влиятельных знакомых.

13. Ситуативный тест "Каков ваш основной стиль руководства?"

Вам предлагается 8 гипотетических ситуаций. Применительно к каждой из них Вам необходимо принять решение, которое может оказать негативное влияние на Вас или на членов Вашей рабочей группы. Определите из числа предложенных вариантов наиболее приемлемый, с вашей точки зрения, способ действий в каждой ситуации и обозначьте свои действия соответствующей буквой (а, б, в, г). Варианты действий:

- а) предоставить членам группы возможность самим принимать решение;
- б) спросить мнение членов рабочей группы, однако оставить право принять решение и объяснить его остальным членам рабочей группы;

в) самому принять решение и объяснить его остальным членам рабочей группы;

г) самому принять решение и объяснить членам рабочей группы только то, что конкретно от них сейчас требуется.

Ситуации:

1. Ввиду финансовых затруднений Вы вынуждены урезать бюджет для вашего отдела. Как Вы определите, какие конкретно статьи бюджета будут подвергнуты сокращению?

2. Из-за приближения окончательного срока сдачи работы кому-то из Вашего подразделения придется задержаться допоздна и доделать необходимый проект доклада. Как Вы решите, кому следует это сделать?

3. Будучи тренером спортивной команды Вашей организации, Вы должны сократить количество игроков от имеющихся 30 до 25. Каким образом Вы будете принимать решение о том, кого исключить?

4. Работники Вашего отдела должны таким образом распределить свои отпуска, чтобы в отделе всегда было необходимое количество персонала. Каким образом Вы примете решение о том, кто пойдет в отпуск первым?

5. Будучи председателем социального комитета компании, Вы должны определить тематику, к которой будет приурочена ежегодно проводимая компанией вечеринка. Как Вы будете принимать решение?

6. У вас есть возможность приобрести или взять в аренду некоторую часть необходимого для компании оборудования. Тщательно взвесив все "за" и "против", каким образом Вы сделаете окончательный выбор, какую именно часть стоит приобрести?

7. Ведется изменение дизайна интерьера в офисе Вашего отдела. Каким образом Вы решите, в какой цветовой гамме его лучше выполнить?

8. Вместе со своими коллегами Вам необходимо отвести крупного сановника куда-нибудь пообедать. Как вы будете выбирать ресторан?

Используя ключ, подсчитайте свой результат и оцените его:

1. Подсчитайте ответы, обозначенные буквой "а". Согласно ситуационной модели лидерства, количество ответов с буквой "а" в Ваших результатах указывает на степень Вашей склонности к делегированию полномочий. В этом случае Ваши действия не сориентированы ни на выполнение задания, ни на поддержание хороших взаимоотношений с подчиненными. Вы оказываете им мало поддержки и при этом не даете точных указаний. Ваш стиль руководства близок к нейтральному.

2. Если в Ваших ответах преобладает буква "б", то это указывает на Вашу склонность к так называемому "участливому" ("демократическому") стилю руководства. В этом случае Вы в основном ориентируетесь на поддержание хороших отношений с людьми, часто практикуете совместное принятие решений.

3. Количество ответов с буквой "в" определяет Вашу склонность к "торговому" стилю руководства. Имеется в виду, что Вы в равной мере расставляете акценты на необходимости максимально качественно

выполнить задание и на поддержании хороших взаимоотношений с сотрудниками. Вы занимаетесь определенной "торговлей", оказывая как поддержку сотрудникам, так и директивное давление на них в процессе руководства.

4. Количество ответов с буквой "г" указывает на "разъяснительную" тенденцию Вашего руководства, его ориентацию на задачу. Вы больше сориентированы на выполнение задания, меньше стараетесь поддерживать неформальные контакты с Вашими подчиненными, в основном предпочитаете давать целевые указания.

14. Упражнение "Ситуационное использование стилей руководства"

Упражнение призвано проверить знание классических стилей руководства, определить склонность участников к определенным стилям управления и продемонстрировать необходимость их использования в зависимости от конкретной ситуации.

Ситуация:

Космический корабль после длительной межзвездной экспедиции возвращается на Землю, где за это время прошла тысяча лет. На борту корабля командир и команда, которые за долгие годы полета стали сплоченным высококвалифицированным коллективом. При приближении к солнечной системе командир получает конфиденциальное сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые экологические изменения и в привычной для людей форме цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете сохранилось в другой форме - энергетической - и создала на планете новую цивилизацию. Новые жители Земли предлагают команде свою помощь либо по переводению жизни каждого члена экипажа в энергетическую форму, либо по созданию резервации с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается самому информировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении.

Задания:

1. Определите, каким стилям руководства соответствуют предложенные ниже варианты решений.

2. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?

3. Какое решение является наиболее правильным? Варианты решений:

а) принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершимся фактом;

б) поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех;

в) собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение;

г) вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех;

д) собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение;

е) собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

15. Практическая ситуация.

Предположим, у Вас есть два кандидата на должность начальника инженерно-конструкторского бюро: один - ума палата, утопает в творческих идеях, захвачен работой, заражает вдохновением людей, но, как истинный ученый, совершенно не следит за своей внешностью; другой - холоден, вежлив, подтянут, умеет вести беседу и концентрироваться на делах, планирует работу подчиненных. Кого Вы пригласите на работу и почему?

Тесты:

1. Основные задачи менеджера – это:

- а) выполнять профессиональную работу в области управления;
- б) обеспечивать удовлетворение спроса на рынке;
- в) мотивировать свое поведение;
- г) организовывать деятельность людей;
- д) планировать изменения организационной среды.

2. Искусство управленческой деятельности менеджера представляет собой:

- а) умственные способности менеджера, реализуемые в его практической деятельности;
- б) комплекс знаний и опыта управления, присущих менеджеру;
- в) интуиция и предвидение ситуаций;
- г) большой багаж теоретических знаний, используемый менеджером в критических ситуациях.

3. Стил ь руководства, при котором руководитель единолично принимает решение и подавляет инициативу подчиненных, называется:

- а) авторитарным;
- б) демократическим;
- в) либеральным;
- г) попустительским.

4. Стил ь руководства, при котором руководитель является сторонником разумной дисциплины и использует дифференцированный подход к людям, называется:

- а) авторитарным;
- б) демократическим;
- в) либеральным;
- г) попустительским.

5. Функции менеджеров:

- а) управляет компанией;
- б) управляет частью компании;
- в) имеет самостоятельность для принятия решения;
- г) все вышеперечисленное.

6. Бизнесмен – это человек, который:

- а) владеет капиталом;
- б) берет на себя риск, связанный с созданием нового дела.

7. Организационно-административная деятельность менеджера:

- а) обеспечение жизнедеятельности системы в соответствии с действующими нормативными актами;
- б) планирование возможности маневра ресурсами.

8. Выберите и назовите три (из перечисленных) основных стилия руководства, принятых в российской практике:

- а) убеждающий;
- б) сочувствующий;
- в) демократический;
- г) авторитарный;
- д) консультативный;
- е) объединяющий;
- ж) доверяющий;
- з) либеральный;
- и) ситуативный.

9. Для благожелательно- авторитарного типа характерно:

- а) в принятии решений участвует только руководитель, подчиненные лишь выполняют его распоряжения;
- б) руководитель прислушивается к мнениям подчиненных, но решает все сам;

в) подчиненные принимают участие в принятии решений наравне с руководителем;

г) подчиненные принимают решения самостоятельно в рамках стратегии, обозначенной руководителем.

10. “Узкие места” основных рабочих мест менеджеров связаны с:

а) значительным недостатком времени;

б) личными устремлениями;

в) квалификацией менеджера.

11. Инструмент, позволяющий своевременно делегировать полномочия обладателю каждого рабочего места, - это:

а) конкретная должность;

б) специфика функциональной деятельности;

в) описание рабочего места.

12. Линейная подготовка – это:

а) умение руководить подчиненными;

б) общеменеджерская функциональная подготовка и опыт;

в) специальные знания (информация, технико-технологические навыки, управление персоналом и др.).

13. Верно ли, что теория МакГрегора (Х и Y) формирует лишь два взгляда на управление – авторитарный и демократический:

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) принятие важных решений “наверху” и делегирование принятия большинства конкретных решений подчиненным;

б) дружеские и доверительные отношения между руководством и подчиненными;

- в) принятие важных решений руководителем без участия подчиненных;
- г) групповое принятие решений.

16. Модель руководства П. Херши и К. Бланшара предполагает зрелость:

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

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

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

18. Атрибутом автократического стиля управления является:

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

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

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

20. Ответьте "да" или "нет" на предложенные вопросы.

1. Искусство менеджера принимать нестандартные управленческие решения заключается в его способности находить решения проблем в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.

2. Человек может стать руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.

3. Ситуационный подход утверждает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в зависимости от ситуации.

4. Стил ь руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

5. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более высокого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

6. Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству.

7. Демократический руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы.

8. Самым эффективным стилем руководства является адаптивный, или ориентированный на реальность.

Тема 3.

КООРДИНАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. РУКОВОДСТВО И МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ.

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Сущность понятия координация в менеджменте.
2. Координация процессов и ролей в системе разделения труда.
3. Руководство. Система методов управления.
4. Содержательная характеристика функции руководства. Роли руководителя.
5. Формы официальных отношений в управлении персоналом.
6. Управленческие полномочия и их реализация. Виды полномочий. Делегирование полномочий. Основные цели и ситуации делегирования.
7. Координация на основе различных моделей делегирования полномочий.
8. Тактика работы с персоналом.
9. Эффективность управления организацией. Характеристики эффективного управления.

Контрольные вопросы:

1. Назовите подходы к руководству людьми и свяжите их с особенностями развития общества в целом.
2. Дайте определение понятию “функция руководства”, характеристику ролей руководителя.
3. Что вкладывается в понятие “эффективность управления”, какие действия, по-вашему, присущи эффективному и неэффективному руководителю?

4. Какими показателями можно оценить эффективность функционирования объекта управления и в чем заключается сложность осуществления оценки эффективности управления?
5. Охарактеризуйте понятие “метод управления”, приведите классификацию методов.
6. Проанализируйте, как реализуются основные методы руководства в процессе учебных занятий.
7. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
8. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
9. Назовите основные отличительные особенности линейных полномочий.
10. Каким образом происходят расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между субъектами управления и наделение их соответствующими полномочиями?
11. На какие виды в структуре управления подразделяются полномочия? От чего в основном зависит эффективность процесса делегирования полномочий?
12. Перечислите виды управленческих полномочий и охарактеризуйте их содержание. Перечислите факторы, которые определяют масштабы полномочий.
13. Может ли быть делегирована ответственность и к чему может привести несоответствие полномочий с ответственностью? Опишите основные факторы, способствующие и препятствующие децентрализации.
14. Какими принципами необходимо руководствоваться при делегировании полномочий и к чему может привести излишняя децентрализация или децентрализация?
15. Определите, какими полномочиями обладают: президент корпорации, начальник планового отдела промышленного предприятия, маркетолог, юрист, ректор вуза, декан факультета, староста студенческой

группы, заместитель декана по воспитательной работе. За что и какую ответственность несут эти люди?

16. Поясните, чем различаются общая и функциональная ответственность. Какую ответственность несут сотрудники, находящиеся на разных ступенях в служебной иерархии?

17. Почему руководителю любого ранга необходимо делегировать полномочия?

18. Назовите основные ошибки руководителя при делегировании полномочий. Объясните их причины.

19. Как правильно отдавать и исполнять распоряжения?

20. Назовите причины возможного отказа от получения дополнительных полномочий.

21. Дайте характеристику организационно-административных, экономических и социально-психологических методов управления в соответствии с прямым и косвенным характером воздействия.

22. Каковы черты эффективного управления, сформулированные Т. Питерсом и Р. Уотерменом.

23. В практике работы управленческие полномочия могут распределяться между руководителями предприятия на основе двух принципов:

- принципа единства подчинения, когда распоряжение следует только от одного вышестоящего начальника (принцип единоначалия) и четко фиксируются права и ответственность всех рангов руководителей;

- принцип двойного и множественного подчинения. В этом случае права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают все права и ответственность нижестоящих руководителей.

Какие положительные и отрицательные стороны Вы видите в этих подходах к распределению полномочий?

Практические задания и ситуации:

1. Заполните таблицу, характеризующую координацию с учетом узких или широких рамок делегированных полномочий.

Факторы координации в узких рамках полномочий	Факторы координации в широких рамках полномочий

1. Разовая передача поручений.
2. Дополнение уже принятых решений новыми.
3. Торможение тех решений, которые перестали исполняться.
4. Выдача заданий в расширенных пределах обязанностей.
5. Личностный ресурс руководителя возрастает.
6. Организационная среда наполнена некачественными решениями и перегружена управленческими циклами.
7. Личностный ресурс руководителя «затапывается».
8. Руководитель «разбрасывает зерна», которые расширяют поле его творческих возможностей.
9. Организационная среда наполняется теми решениями, которые работают на самореализацию управленческих циклов.
10. Руководитель «ворочает камни», которые подрывают проявление творческих возможностей.
11. Выдача заданий в пределах обязанностей работников.
12. Право работников на свободу маневра.
13. Повседневная передача поручений.
14. Принятие мелких управленческих решений на ходу.
15. Принятие на себя роли советчика, консультанта, арбитра.
16. Передача дополнительных инструкций.
17. Привязка управленческих решений к новым звеньям.
18. Принятие на себя роли распорядителя, надсмотрщика.
19. Отладка постоянной «обратной связи» с работниками.
20. Предоставление права работникам самостоятельного решения на местах.

2. Деловая ситуация №1.

На производственном предприятии с традиционной линейной организационной структурой отделом технического контроля, которым руководил Г. А. Соколов, производилась плановая выборочная проверка соблюдения технологических норм. Контролер отдела В. С. Дятлов решил проверить состояние технологической дисциплины на участке бригады А. А. Буйнова третьего цеха (начальник — С. В. Журавлев), работающей во вторую смену (руководитель — И. И. Иванов).

В результате проверки работы благополучной по общему мнению бригады (рекламаций на продукцию которой никогда не было) В. С. Дятловым было установлено существенное расхождение работы с предписаниями главного технолога К. К. Синицина, утвержденными еще в позапрошлом году.

Вследствие попытки контролера выяснить с бригадиром А. А. Буйновым причины этого несоответствия возник конфликт.

А. А. Буйнов некорректно по форме отметил, что штабные бездельники и всякие контролеры не только являются нахлебниками производственных подразделений, но еще и отвлекают от выполнения плана в самое горячее время. Он сразу же доложил своему начальнику смены о происшествии, а тот, в свою очередь, начальнику цеха.

Ответственный и вдумчивый контролер В. С. Дятлов задался вопросом: что стало причиной нарушения инструкции? Безответственная работа Буйнова или устаревшие инструкции, которые не успели заменить? И он увлекся изучением полученных при контроле данных.

Тем временем генеральный директор А. С. Орлов собрал производственную летучку, а у С. В. Журавлева не нашлось более важной информации для директора, как конфликт на участке А. А. Буйнова.

А. С. Орлов тотчас вызвал начальника ОТК и попросил доложить о случившемся, но Г. А. Соколов и сам не был в курсе дела.

В результате произошел второй конфликт, начальник ОТК получил выговор с предупреждением о неполном служебном соответствии.

Когда обиженный Г. А. Соколов вернулся в свой кабинет, он сразу позвонил С. В. Журавлеву, с которым много лет дружил, чтобы высказать в резкой форме свои претензии. Начальник цеха в этом уже третьем конфликте тоже нашел слова для резкого ответа.

Еще больше выведенный из равновесия Г. А. Соколов вызвал В. С. Дятлова и, не дав ему сказать ни слова, грубо отчитал, предложив написать заявление по собственному желанию.

Вопросы и задания к деловой ситуации:

1. Чьи неправомерные действия послужили поводом для четырех конфликтов?

2. Дайте полную характеристику каждого из четырех конфликтов и определите их виновников.

3. Какие искажения оптимальной координации действий привели к проблемам в менеджменте предприятия?

4. Предложите ваши сценарии восстановления координации подразделений и снятия проблем. Какой сценарий был бы итогом идеальной координации?

3. Деловая ситуация №2

Елена недавно успешно окончила академию и поступила в аспирантуру. Так как стипендия аспирантки не давала возможности решить материальные проблемы, она устроилась на работу в небольшую коммерческую компанию, которая занималась оптовыми поставками на российский рынок и работала с рядом западных и российских партнеров.

Елена владела основами делопроизводства, знала несколько иностранных языков и имела некоторый опыт работы секретарем-референтом в аналогичной фирме. В качестве кандидата на должность персонального ассистента генерального директора ее порекомендовала бывшая сотрудница компании, которая ушла с этой должности по семейным обстоятельствам. Елена успешно прошла собеседование с генеральным директором. Ее знания и хорошие коммуникативные способности произвели впечатление и позволили занять упомянутую вакантную должность. На собеседовании генеральный директор сообщил ей, что ее работа — это обычная работа секретаря, но в их компании принято делать все, что нужно в данный момент для успеха бизнеса любым работником компании.

Полгода назад компания начала чрезвычайно важный проект, имевший для нее стратегическое значение. Работы по проекту вел лично генеральный директор, а Елена, как его персональный ассистент, была вовлечена в проект. Елена тщательно вела переписку с партнерами по проекту, участвовала в оформлении и заключении связанных с ним соглашений и договоров. Но большая часть финансовой стороны проекта ее никак не касалась, так как в компании за эти вопросы отвечал финансовый отдел и его руководитель. По контракту компания закупала у западного партнера несколько партий товара, дефицит которого наблюдался в регионах. У компании имелись заинтересованные российские партнеры, с нетерпением ожидавшие в регионах этих поставок. Контракт предусматривал, что российские региональные партнеры должны переводить деньги на счет западной компании в указанных размерах по жесткому графику.

В один злополучный день генеральный директор поручил Елене осуществить рассылку банковских реквизитов региональным компаниям для

перевода денег западному партнеру. Девушка распечатала имеющиеся у нее реквизиты и отправила их по факсу всем участвующим в проекте партнерам. Предварительно директор поставил под рассылаемыми реквизитами свою подпись. На тот момент ни он, никто из получателей не заметили вкрадшейся в длинный номер банковского счета ошибки.

Через несколько дней западный поставщик с нетерпением ожидал первых платежей за уже отгруженный товар. Деньги не поступили в срок, так как платежные поручения содержали ошибку в номере счета.

Елена первая узнала об ошибке, так как факс с вопросом о просроченном платеже попал в первую очередь к ней. В напряженной ситуации Елене не хотелось выслушивать резкие претензии от директора, а тем более получить выговор за допущенную ошибку. Она не могла полностью догадываться, о каких суммах шла речь в контракте, хотя достаточно хорошо знала о важности проекта и представляла себе гнев генерального директора, который мог излиться на нее.

Не имея привычки обманывать, тем не менее девушка решила, что будет лучше, если директор не получит письмо, а она отправит партнерам новые счета с правильными реквизитами и так исправит ситуацию. Так она и поступила.

Однако через несколько дней на фирму пришли рекламационные письма, извещавшие, что поставки товара прекращены, а также о том, что фирму ожидает штраф за просрочку платежа и другие неприятности, вызванные этим инцидентом.

Изучив причины возникшей проблемы, генеральный директор принял решение о незамедлительном увольнении Елены.

Вопросы к деловой ситуации:

1. Насколько обоснованно и правомерно решение генерального директора?
2. Какие нарушения координации повлекли за собой действие Елены и к каким реальным последствиям такое обычно приводит?
3. Какие общие недостатки менеджмента компании очевидны на основе описанной ситуации?

4. Практическое задание:

1. Спроектируйте организационную структуру управления вашей организации.

2. Определите перечень функциональных подразделений организации, перечень функциональных задач и полномочий, которыми обладают данные подразделения или специалисты.

3. Разграничьте полномочия между сотрудниками одного из функциональных подразделений.

4. Разработайте должностную инструкцию по одной из должностей, имеющихся в вашей организации, руководствуясь следующей формой.

Должностная инструкция

1. Общая часть

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

2. Цели

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

3. Функции

Перечень функций, периодичность и срок выполнения...

4. Информация

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

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

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

5. Права

Для выполнения ваших обязанностей вам представлены следующие права.

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

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы...

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

6. Ответственность

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

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

5. Решите практическую ситуацию:

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

Опишите возможные стили вашего поведения как руководителя в сложившейся ситуации.

6. Решите практическую ситуацию:

Оцените реакцию на критику сотрудников в предложенных ситуациях. Как бы Вы поступили на месте сотрудника и руководителя?

а) Дарья Михайловна подготовила (а точнее "полуподготовила") отчет по порученной ей теме. При этом она недоработала несколько важных пунктов. В последнее время на нее навалилось столько личных проблем, что ей совсем не до сводок, цифр и смет. И тогда начальник минут 15 рассказывал, что именно его не устраивает. Дарья Михайловна с покорно - отсутствующим видом молча переживала волну негодования начальника.

б) с детства мама учила Лену не спорить с учителями и вообще со старшими, поэтому возражать шефу ей и в голову не приходило. Однажды на утренней летучке начальник, будучи не в настроении, начал очень жестко критиковать собравшихся за некорректное и невнимательное отношение к

клиентам. Потом он обратился конкретно к Елене Сергеевне, обвинив ее в том, что она дезинформировала клиента по срокам. Елена Сергеевна тут же кинулась жалобно оправдываться, употребляя реплики типа "он не так меня понял", "я не это имела в виду", "так делают все, чтобы иметь два дня для подстраховки", "с ним было так тяжело разговаривать" и т. д. В итоге начальник мученически возвел глаза к потолку и оборвал оправдательный лепет: "Детский сад!".

в) Марина Алексеевна работает лаборанткой в фармацевтической компании и очень неаккуратно ведет документацию. Когда начальник критикует ее за ошибки, она тут же делает удивленное лицо и возражает: "Не может быть!". Начальник тут же предъявляет ей лабораторный журнал. Марина Алексеевна начинает кричать и возмущаться, что это не она писала или запись кто-то исправил, что ее отвлекали, когда она фиксировала результаты опытов, а когда отговориться не получается совсем никак, в ход идут фразы "А мне никто не говорил, как именно надо вести записи". Начальник лаборатории терпеливый человек. Но когда он в очередной раз не понял, что именно записано в журнале, то высказал все свои замечания в очень острой форме.

г) Начальник постоянно делал Наталье Анатольевне замечания: на ее столе и в рабочих папках творилось что-то невообразимое. Срочно найти важную информацию было делом невыполнимым. Однажды руководитель не выдержал и попросил секретаря срочно навести порядок в документах. Наталья Анатольевна эффектно выдержала паузу и отчетливо парировала: "Вообще - то у вас самого вечный бардак в кабинете". В офисе повисла тревожная пауза...

7. Решите практическую ситуацию:

На основании предложенного разговора руководителей с подчиненным, установите, какие правила конструктивной критики нарушает руководитель. Сформулируйте основные правила критики.

Иванов - начальник отдела организации,

Петров - заместитель начальника отдела,

Сидоров - молодой сотрудник отдела.

Г-н Иванов (обращается к г-ну Сидорову): "Г-н Дроздов говорил, что из-за какой-то глупости с Вашей стороны не состоялось подписание серьезного договора с заказчиком. Г-н Петров! И вот в этом он весь. Ничего серьезного

поручить нельзя. Г-н Сидоров! Я в твои годы такие проблемы как орешки щелкал!"

Г-н Петров: "Г-н Иванов! Но ведь Вы..."

Г-н Иванов: "Не перебивайте меня, г-н Петров! Но ведь он неглупый парень. Помнишь, как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Г-н Петров! Возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение г-ну Сидорову, да он еще дров наломает, как и в этот раз."

Г-н Сидоров: "Г-н Иванов! Позвольте мне..."

Г-н Иванов: "Все, разговор окончен."

8. Рассмотрите практическую ситуацию.

Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать выполнение ваших дел. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова. Вы говорите...

9. Рассмотрите практическую ситуацию.

В приемной директора три посетителя пожилого возраста и уже достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18. 00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 минут приезжает руководитель другого производственного объединения и заходит в кабинет. Через 30 минут директор выходит объяснить с посетителями. Самый пожилой указывает на табличку: "Прием по личным вопросам с 17. 30 до 18. 30". Как вы поступите на месте директора?

10. Рассмотрите практическую ситуацию.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением вашего

ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберете наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- б) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что и впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласия со мной;
- в) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.
- г) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

11. Рассмотрите практическую ситуацию.

Предлагаются три варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине. Какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

1. "Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить: "Уважаемые господа, запятая ... В продолжение нашей беседы ..." и т. д.
2. "Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?".
3. "Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о ... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать."

12. Рассмотрите практическую ситуацию.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из

подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

1. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: "Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это".

2. Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, а затем приму решение.

3. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

13. Рассмотрите практическую ситуацию.

Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи. Что вы ответите на месте подчиненного?

14. Рассмотрите практическую ситуацию.

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;

в) отказываете ему в требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

15. Рассмотрите практическую ситуацию.

Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение многих работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

16. Практическая ситуация.

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

в) выполните это дело сами.

17. Практическая ситуация.

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите ...

18. Рассмотрите практическую ситуацию.

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил вашего распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

19. Рассмотрите практическую ситуацию.

Директор одной крупной фирмы делегировал подчиненному свои функции, которые заключались в следующем: подчиненный должен был пойти на важную встречу с заказчиком и заключить очень важный договор. Директор был уверен в компетентности этого работника и его способностях, но внезапно узнает о том, что подчиненный переусердствовал и все испортил.

Директор вызывает его и говорит...

20. Выберите правильный вариант ответа из предложенных.

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы поступите с этим подчиненным?

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры взыскания.
- б) в интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- в) апеллирую к активу коллектива - пусть обратят внимание на его поведение и применяют меры общественного воздействия.
- г) попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

21. Изучив классификацию ролей руководителя Г. Минцберга, самостоятельно заполните таблицу. Рассмотрите ролевое поведение руководителя как лидера организации. Сформулируйте основные черты, которыми, по вашему мнению, должен обладать лидер.

Роли руководителя по Минцбергу

Роли руководителя	Характеристика	Пример проявления
...	...	...

22. Решите практическую ситуацию:

Работник одного из экономических отделов организации постоянно опаздывает 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 предпринял руководитель 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 менеджером. 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 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: Определите, какими методами управления пользовался руководитель? Оцените эффективность применения каждого метода в конкретной ситуации. Опишите свои шаги по выбору методов управления в данной ситуации.

23. Решите практическую ситуацию:

При анализе управленческой деятельности руководителей двух конкурирующих предприятий было выяснено следующее.

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и 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: Какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их. Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

24. Решите 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: Определите, какие методы преобладают в руководстве коллективом? Оцените причины их неэффективности.

Тесты:

1. Какая из ролей руководителя относится к межличностным ролям?

- а) “лидер”;
- б) “предприниматель”;
- в) “распространитель информации”;

- г) “ведущий переговоры”;
- д) “устраняющий нарушения”.

2. Использование каких факторов предполагает косвенный метод социально-психологического управления, опосредованный условиями труда?

- а) ритмичность, монотонность, внешнюю привлекательность, степень нагрузки, непрерывный или дискретный характер труда, наличие элементов творчества;
- б) положения, должностные инструкции, организационную структуру, формы контроля деятельности, формы стимулирования и др;
- в) психологический климат в коллективе, характер традиций, постановка воспитательной работы.

3. Оценка уровня личной работы руководителя включает:

- а) численность подчиненных;
- б) регулярную оценку своего продвижения;
- в) установление времени достижения целей;
- г) отношение вышестоящего начальника;
- д) эффективное делегирование полномочий.

4. К какой группе ролей руководителя (по Минцбергу) относится роль “связующее звено”:

- а) роли, связанные с принятием решений;
- б) межличностные роли;
- в) информационные роли.

5. Какие из методов управления базируются на власти, дисциплине и ответственности?

- а) экономические;
- б) организационно-административные;
- в) социально-психологические.

6. Выберите из предложенных наиболее подходящее описание сути делегирования полномочий:

- а) создание новых должностей;
- б) перераспределение решаемых задач между руководителем и подчиненными;
- в) придумывание руководителем дополнительных заданий подчиненным;

г) отказ руководителя от ответственности за действия подчиненных.

7. К методам управления относятся методы:

- а) кнута;
- б) пряника;
- в) экономические;
- г) организационные и распорядительные;
- д) социально-психологические.

8. Поощряет исполнительность, а не инициативу следующий метод управления:

- а) организационный;
- б) административный;
- в) экономический;
- г) социально-психологический.

9. Понятие, в теории управления означающее передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение:

- а) делегирование;
- б) ответственность;
- в) руководство;
- г) решение.

10. Распоряжение руководителя: “Решите проблему, доложите мне, что Вы намерены предпринять. Если я не возражаю, выполните намеченное” - соответствует такому варианту делегирования ответственности:

- а) начальник доверяет подчиненному, но не дает ему действовать без собственного одобрения;
- б) максимальные полномочия;
- в) начальник полностью доверяет подчиненному, его интересует лишь конечный результат;
- г) подчиненный развивает свой потенциал, начальник хочет видеть проблему и ее лучшее решение;
- д) начальник относится с уважением к способностям и мнению подчиненного, однако хочет убедиться в правильности решения.

11. Отнесите методы управления персоналом к соответствующим группам:

1. Создание творческой атмосферы;
 2. Инструктирование;
 3. Страхование.
- А – административные;
Б – экономические;
В – социальные.

12. Отнесите административные методы управления персоналом к соответствующим группам:

1. Приказы;
 2. Замечания;
 3. Штрафы;
 4. Депримирование;
 5. Устав организации.
- А – организационное воздействие;
Б – распорядительное воздействие;
В – материальная ответственность;
Г – дисциплинарная ответственность;
Д – административная ответственность.

13. Отнесите экономические методы управления персоналом к соответствующим группам:

1. Стоимость;
 2. Потребление;
 3. Портфель заказов;
 4. Самоокупаемость;
 5. Дивиденды;
 6. Премии;
 7. Уровень жизни.
- А – плановое ведение хозяйства;
Б – хозяйственный расчет;
В – оплата труда;
Г – рабочая сила;
Д – рыночное ценообразование;
Е – ценные бумаги;
Ж – фазы воспроизводства товара.

14. Отнесите социальные методы управления персоналом к соответствующим группам:

1. Семья;
 2. Невербальное;
 3. Нормативы;
 4. Достоинства;
 5. Рейтинг труда;
 6. Ролевые.
- А – социальное планирование;
Б – личные качества;
В – соревнование;
Г – общение;
Д – конфликты;
Е – партнерство.

15. Отнесите психологические методы управления персоналом к соответствующим группам:

1. Мышление;
 2. Визуальные;
 3. Дедукция;
 4. Аналитик;
 5. Холерик;
 6. Интроверт;
 7. Психоанализ;
 8. Мировоззрение.
- А – отрасли психологии;
Б – типы личности;
В – темпераменты;
Г – характер человека;
Д – направленность личности;
Е – Интеллектуальные способности;
Ж – методы познания;
З – психологические образы.

16. Тест "Умеете ли Вы отдавать распоряжения?"

Тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства. Сначала напротив каждой позиции поставьте оценку важности для Вас этого положения в пятибалльной системе. Затем против каждой рекомендации поставьте отметку в пятибалльной системе, отражающую использование Вами этой рекомендации.

1. Распоряжение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить.
3. Перед тем, как дать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе.
4. Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения.
5. Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст и др.).
6. Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу.
7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.
8. Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердым и уверенным тоном.
9. Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного.
10. Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, найти время для обучения подчиненных.
11. Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.
12. Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности.
13. Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать, как высоко руководитель ценит его работу.
14. Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений.
15. Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи.
16. Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления.
17. Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы.
18. Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания. Но не должен выполнять вместо него.
19. Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя.
20. Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимает ее с руководителя.

Итоговая оценка:

- до 60 баллов - ваши распоряжения малоэффективны;
- от 61 до 85 баллов - эффективность ваших распоряжений удовлетворительна;
- от 86 до 92 баллов - вы отдаете правильные распоряжения;

от 93 до 100 баллов - ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

17. Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы:

а) ответственность представляет собой ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

б) делегирование полномочий – это прерогатива только высшего руководства.

в) чем больше функций делегирует руководитель, тем оперативнее должен быть контроль за их исполнением.

г) влияние – это возможность воздействовать на поведение других. Власть – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.

Тема 4.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие организации и этапы ее развития. Стадии и кризисы организационного развития. Признаки организации.
2. Законы организации.
3. В чем заключается системный подход к рассмотрению организации?
4. Организационно-правовые формы предприятий.
5. Особенности организации как объекта управления.
6. Факторы, влияющие на управление организацией.
7. Как рассчитываются взаимосвязи между руководителем и подчиненным? Какие факторы влияют на количество взаимосвязей?
8. Общая характеристика внешней среды организации. Факторы, характеризующие динамику изменения внешней среды.
9. Внутренняя среда организации и ее анализ. Методика анализа организации.
10. Понятие и принципы построения организационной структуры. Линейные и функциональные связи в структуре организации.
11. Факторы, определяющие организационную структуру управления.
12. Методы проектирования организационных структур управления.
13. Типология организаций по взаимодействию с внешней средой.
14. Линейная организационная структура управления.
15. Функциональная организационная структура управления.
16. Линейно-функциональная организационная структура управления.
17. Линейно-штабная организационная структура управления.
18. Проектная организационная структура управления.
19. Матричная организационная структура управления.
20. Дивизиональная организационная структура управления.

21. Типология организаций по взаимодействию с человеком.

22. Проблемы, стоящие перед современной организацией и перспективы ее развития.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение организации как организационно-правовой форме и назовите основные ее признаки. Раскройте содержание признаков.
2. Что подразумевается под процессами функционирования и развития организации? Раскройте основные формы организационного развития.
3. Охарактеризуйте основные законы организации (синергии, самосохранения, развития – онтогенеза, композиции, пропорциональности, информированности).
4. Раскройте образование юридического лица и его признаки.
5. Дайте определения и классификацию коммерческих и некоммерческих организаций.
6. Опишите основные формы собственности.
7. Дайте определение и охарактеризуйте организационную структуру организации.
8. Какие факторы оказывают влияние на формирование организационной структуры?
9. На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте различные виды специализации труда.
10. Охарактеризуйте органический тип структур.
11. Что представляет собой органический тип структуры управления и в чем ее отличие от бюрократических? Назовите основные свойства органических структур.
12. Назовите и охарактеризуйте виды бюрократических структур управления.
13. Назовите и охарактеризуйте виды органических структур управления организацией.

14. Выделите преимущества и недостатки различных видов структур управления.
15. По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры?
16. Перечислите факторы, определяющие организационную структуру управления.
17. Опишите методы проектирования организационных структур.
18. Что представляет собой внутренняя среда организации?
19. Каковы методы структуризации внутренней среды для анализа?
20. Каковы методы анализа внутренней среды организации?
21. Объясните методику анализа внутренней среды организации.
22. Перечислите показатели оценивания менеджмента организации.
23. Перечислите показатели оценивания маркетинговой (коммерческой) деятельности.
24. Перечислите показатели оценивания производственной, финансовой деятельности.
25. Дайте оценку кадрового потенциала организации, ее кадровой и социальной политики.
26. Опишите типы административно-управленческого аппарата.
27. Какие виды штабных полномочий бывают? Дайте их характеристики.
28. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?
29. Каковы основные признаки линейно-функциональной структуры управления?
30. Назовите недостатки бюрократической структуры управления.
31. Опишите разновидности дивизиональных структур управления, их недостатки и преимущества.
32. Дайте краткие определения проектной и матричной организации.

33. Что такое элемент структуры управления и в каких формах он может быть представлен?

34. Какие виды связей существуют между элементами структуры?

35. Какие принципы принимаются за основу при построении структур иерархического типа?

36. Как можно оценивать эффективность структуры управления?

Практические задания и ситуации:

1. Рассмотрите следующую практическую ситуацию:

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

2. Рассмотрите следующую практическую ситуацию:

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

3. Рассмотрите следующую ситуацию:

Руководитель предприятия для осуществления стратегических замыслов принял решение о мобилизации потенциала организации. Основное внимание им было сосредоточено на распределении финансовых ресурсов организации. Определите:

- правильно ли выбрано основное направление мобилизации потенциала организации;

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

4. Рассмотрите следующую ситуацию:

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

5. Рассмотрите следующую ситуацию:

Ваше предприятие создает дочернюю фирму в виде акционерного общества открытого типа. По каким параметрам вы будете контролировать деятельность дочерней организации?

6. Рассмотрите следующую ситуацию:

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

7. Рассмотрите следующую ситуацию:

В организацию пришел новый руководитель. Он произвел ряд изменений. Во-первых, преобразовал систему управления, сделав ее более гибкой и приспособленной к организации, сократив при этом ее численность и количество структурных подразделений. Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника. В-третьих, построил на новых, более творческих и инициативных началах работу. В-четвертых, поставил оплату труда в строгую зависимость от работы каждого и всего коллектива в целом. В-пятых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения и сотрудника. В результате производительность труда резко возросла. Какой

организационный эффект сработал в этом случае? Опишите его составляющие.

8. Решите следующую задачу:

Рационализируйте действующую структуру управления для более эффективного управления проектами постройки судов.

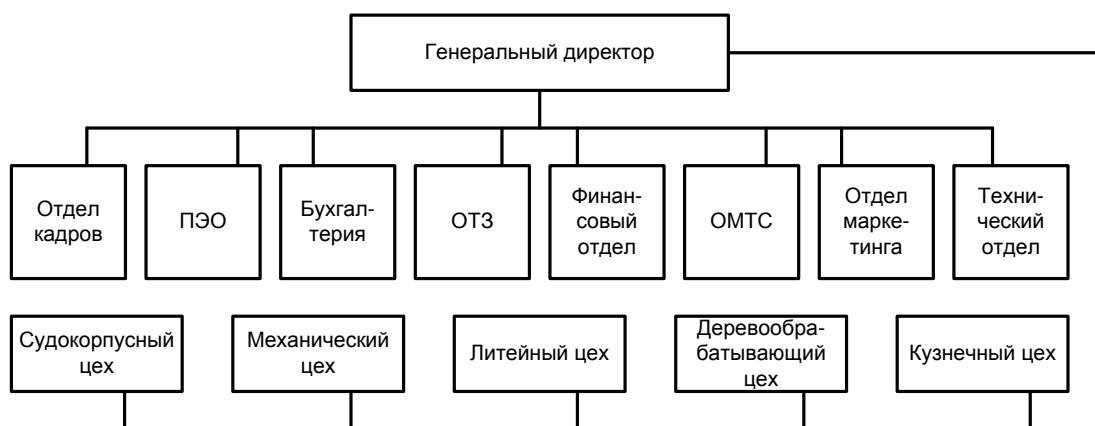


Рисунок 1. Организационная структура предприятия

9. Решите следующую задачу:

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

Составьте структуру управления организацией и определите ее тип.

10. Решите следующую задачу:

Преобразуйте действующую структуру управления АО «Мебельная фабрика» в дивизиональную.

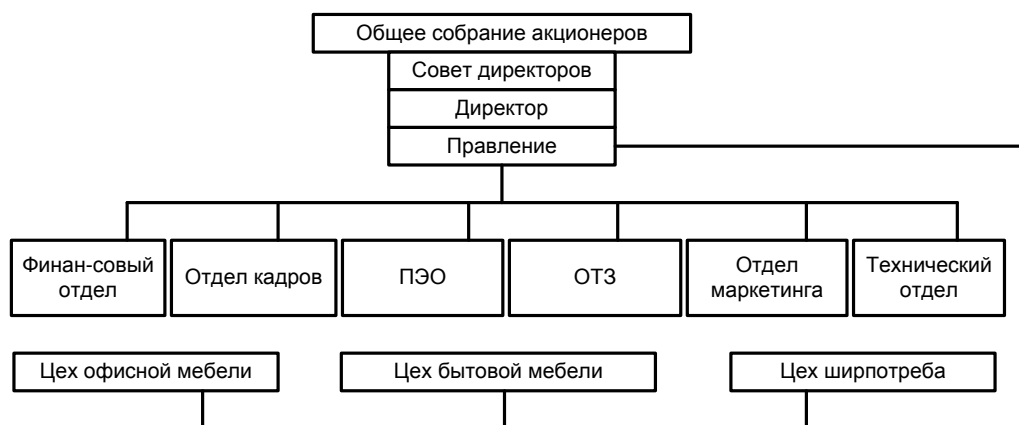


Рисунок 2. Организационная структура АО «Мебельная фабрика»

11. Рассмотрите практическую ситуацию:

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

Существует организационная структура:

- во главе фирмы - директор, который отвечает за политику фирмы и сбыт изделий. При этом имеется должность менеджера по маркетингу;
- первый заместитель отвечает за основное производство (объем, технология, качество), а также решает вопросы снабжения сырьем. Ему подчинены три производственных цеха (в каждом по три бригады численностью 10 человек);
- второй заместитель отвечает за доставку изделий в торговые точки, а также за организацию работы трех собственных торговых палаток (численностью по 2 человека).

Собственного автотранспорта фирма не имеет.

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

Фирма решила расширить свою хозяйственную деятельность:

- увеличить ассортимент выпускаемой продукции, в том числе начать выпуск фарфоровой посуды и фаянсовой сантехники;
- создать филиалы в других регионах;
- создать торговые точки в разных городах.

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

После анализа ситуации выполните следующие задания и ответьте на вопросы.

А. Достройте схему существующей организационной структуры фирмы «Альфа».

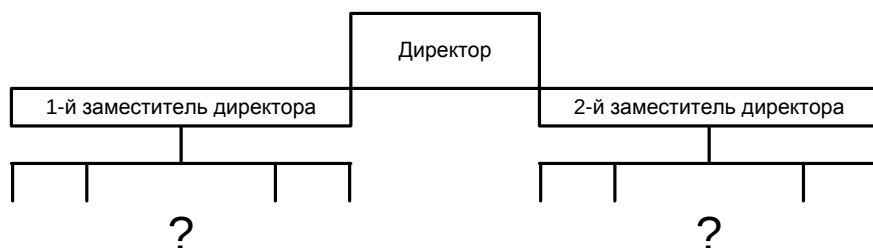


Рисунок 3. Организационная структура фирмы “Альфа”

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

Можно ли сохранить эту схему при расширении хозяйственной деятельности?

Если нет, то объясните, почему?

Какой вид отношений членов фирмы соответствует этой организационной структуре?

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

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

12. Рассмотрите следующую ситуацию:

Реорганизация в коллективе - чрезвычайно важный момент. Она состоит, как правило, из двух чередующих циклов: слияние и разделение. Предположим, в НИИ существуют два отдела: отдел координации стандартизации и отдел стандартизации координации. В соответствии с программно-целевыми задачами их нужно объединить в один отдел и назвать его: отдел стандартной координации.

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

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

Проанализируйте положительные и отрицательные подходы к предложенной структуре реорганизации.

13. Кейс: «REHAU - немецкое качество - мировая известность».

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

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

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

- системы водоснабжения и отопления (от разводки сетей в отдельных домах до обогрева производственных помещений);
- профиль для окон, рольставней, зимних садов;
- бытовая техника (от душевых шлангов до рамы холодильника);
- дорожное и подземное строительство (от фильтрующих пленок до труб для транспортировки сжатого воздуха);
- мебельное производство (от плинтусов до мебельных кантов);
- автомобильная промышленность (от пластиковых комплектующих двигателя до бамперов);
- охрана окружающей среды (мембранные фильтры для подготовки сброса промышленных вод);
- электроника и электротехника (от кембриков до корпуса компьютера);
- кораблестроение и самолетостроение (от уплотнителей до обшивки);
- садовое хозяйство (от водостоков до поливочных шлангов) и пр.

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

Так, REHAU имеет деловые контакты с французской фирмой VOX. Химическая компания VOX специализируется на выпуске антиозонантов, введение которых совместно со специальными UVстабилизаторами в uPVC компаунд (uPVC compounds) значительно повышают стойкость профиля,

противостоя окислительной деструкции от солнечного излучения и действия атмосферного озона в течение десятков лет. UV стабилизаторы поставляет чешская компания USDO. Дюропласты и эластомеры поставляются французской химической компанией NeCon и турецкой GressKo.

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

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

Вопросы к кейсу:

1. Какие формы международного сотрудничества можно выделить в работе компании REHAU?
2. Какой тип организационной структуры управления вы бы предложили для обеспечения эффективной работы компании REHAU?
3. Изобразите наиболее предпочтительный тип организационной структуры и будьте готовы обоснованно доказать его состоятельность.

14. Решите практическую ситуацию:

Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга.

Необходимо ответить, какую организационную структуру службы маркетинга вы предлагаете и почему? Вопрос относится к каждому из предприятий.

Предприятие 1. Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

Предприятие 2. Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия - рулеты и шоладно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3. Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители продукции - люди, страдающие сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы - приближение

продукции к покупателю, поддержание достигнутого уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

15. Изучите практическую ситуацию:

Проблемы ОАО «Хлебозавод №3»

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод № 3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рисунке.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия.

Примерно год назад ОАО «Хлебозавод № 3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, так как он был мало известен в городе.

За последние четыре месяца положение предприятия резко ухудшилось: усилилась конкуренция; удорожали перевозки; увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию; участились сбои при доставке продукции в магазины; увеличилась невыборка ассортимента.

И как следствие этих факторов: не заключено ни одного договора с новым магазином; не оформлено ни одного крупного оптового заказа; расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.



Рисунок 4. Организационная структура ОАО «Хлебозавод №3»

Выполните следующие задания:

1. Определите точки напряжения (проблемы), обусловленные структурными факторами.
2. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.
3. На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру предприятия.
4. Разработайте предложения по совершенствованию организационной структуры предприятия и обоснуйте их.

16. Изучите практическую ситуацию:

Развитие фирмы «Фэнфа Дайнэмикс»

На протяжении первых 20 лет существования фирма «Фэнфа Дайнэмикс» выпускала вентиляторы и специальное оборудование, обеспечивающее движение воздуха, а также приборы и средства измерения скорости движения воздуха. Продукция производилась партиями (приборы - маленькими партиями); на фирме работали около 80 человек, занятых в основном в сфере производства. Это была дружная неформальная организация (как и другие маленькие инженерные фирмы), которая гордилась своими успехами.

В середине 1970-х гг. «Фэнфа Дайнэмикс» решила искать новые сферы для приложения несомненного технического опыта и стала выпускать свои первые домашние вентиляторы. Фирма начала быстро расширять ассортимент и увеличивать выпуск продукции. Следующие годы были волнующими, но напряженными, с триумфами и почти бедствиями, так как фирма боролась за свое существование в новой области.

Даже сейчас ее положение остается в некоторой степени ненадежным, и ее будущее зависит от второго поколения приборов, выпуск которых уже запланирован. Некоторые сотрудники ушли из компании, она стала фирмой другого типа, и сейчас в ней работают более 400 человек.

В некоторых областях (например, маркетинга) произошел значительный подъем активности, была существенно доработана технология производства, созданы целые отделы специалистов нового профиля. Пожалуй, можно понять, что не каждый с энтузиазмом относится к переменам.

Некоторые менеджеры вспоминают пионерский дух прежних дней и сравнивают его с конфликтами и бесцеремонностью, преобладающими в настоящее время. Они говорят, что пытаются сохранить неформальное отношение к работе и чувство цели, которые имели место при сопротивлении бюрократизму и усилиям, направленным на подчинение всех установленным процедурам. Другие, возможно из соображений карьеры, жалуются на ограниченную автономность в работе и задержки в принятии решений директорами, не склонными отказываться от контроля за каждодневным принятием решений, которым они так долго наслаждались.

Один-два руководителя возмущаются вмешательством в их работу и даже ставят под сомнение способность директоров справиться с изменившимися обстоятельствами. Многие из новичков выражают недовольство тем, что руководство фирмой осуществляется непрофессионально по сравнению с работой технического состава и что некоторые сотрудники (необязательно из старых кадров) не надежны и просто не годятся для своего дела. Если же их спрашивают о характерных примерах затруднений, они упоминают случаи провала сроков разработки продукции, постоянные попытки изменить технические задания и требования, даже если разработки ведутся на достаточно передовом уровне; есть несоответствия в устанавливаемых нормах качества, совершенно неподобающее внимание, которое уделяется второстепенным проблемам в производстве приборов, и т.п. Приходится сожалеть о напрасных усилиях и отсутствии координации в деятельности отделов.

Правление, естественно, осведомлено о «ворчунах и растущих обидах». И если они не стали «плохой заплаткой», появившейся в результате нынешней напряженности, то в следующем году, когда новые модели пойдут в производство и будет образована Европейская распределительная сеть, может быть послать несколько человек на курсы менеджмента.

Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Выделите фазы, подтверждающие структурные пробелы фирмы «Фэнфа Дайнэмикс».
2. Какими словами руководитель описывал бы свои проблемы?
3. На основе ситуации перечислите несколько возражений, которые можно выдвинуть против следующих идей: формализация процедур; передача полномочий по контролю; рост связей между отделами.

17. Структурируйте организацию, где вы обучаетесь, в соответствии с подходом Г. Минцберга, выделив пять основных частей.

Оцените, на какой стадии развития (по Грейнеру) находится организация, какой кризис уже преодолен, а какой назревает.

Тесты:

1. Какое из определений соответствует понятию “организационная структура управления”?

- а) множество состояний системы, возможных как результат влияния внешней среды и действия внутренних причин;
- б) автоматизированная сеть адресной передачи буквенно-цифровой информации и изображений;
- в) форма разделения труда в организации и различные методы его координации;
- г) совокупность распространенных в обществе взглядов и представлений, характеризующих определенное понимание экономических процессов.

2. Каково соотношение функций и структур управления?

- а) функции и структуры достаточно обособлены и практически не связаны между собой;
- б) определяющими являются функции управления, а структуры являются производными от них;
- в) первичны структуры управления, а функции зависят от них.

3. Какой из принципов формирования структуры управления требует исключения подчинения работников нескольким руководителям?

- а) принцип управляемости;
- б) принцип адаптивности;
- в) принцип экономичности;
- г) принцип единства распорядительства.

4. В какой из организационных структур управления наиболее остро стоит проблема своевременной и качественной реализации руководителями своих функций?

- а) линейной;
- б) функциональной;
- в) линейно-функциональной;
- г) проектной.

5. Какие из перечисленных особенностей соответствуют матричной организационной структуре управления?

- а) сочетание постоянных функциональных отделов и временных проектных групп;
- б) организация при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений (штабов);
- в) создание отдельных подразделений, каждое из которых специализируется на выполнении определенных функций.

6. Выберите три признака органической модели структуры управления:

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

7. Выделите преимущества линейных структур:

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

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

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

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

- а) консультативные;
- б) рекомендательные;
- в) линейные;
- г) функциональные.

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

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

11. Что является основными причинами развития дивизиональной структуры управления?

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

12. Какие из нижеперечисленных характеристик присущи линейно-функциональным структурам?

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

13. Какие из нижеперечисленных характеристик присущи дивизиональным структурам управления?

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

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

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

15. Основными факторами формирования продуктовой организационной структуры являются:

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

16. Что подразумевает понятие «бумажная структура»?

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

17. Каковы основные правила разработки организационной структуры?

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

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

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

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

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

20. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается:

- а) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях взаимного подчинения;
- б) упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого;
- в) система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации;
- г) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

21. Что понимается под термином “организация”?

- а) процесс;
- б) объект;
- в) и то и другое.

22. Какие черты являются необходимыми для понятия организация?

- а) наличие названия;
- б) наличие как минимум одного человека;
- в) наличие юридического адреса.

23. Какими чертами характеризуется этап создания организации?

- а) наличием строго контроля за деятельностью каждого члена организации;
- б) наличием неформальной системы отношений;
- в) наличием утвержденных планов работы.

24. Что больше всего способствует нормальной работе организации на этапе формализации?

- а) усиление рекламной работы;
- б) документальное оформление организационной структуры;
- в) закупка нового оборудования.

25. На каком этапе организация переходит к системе планирования по центрам прибыли?

- а) на этапе становления;

- б) на этапе формализации;
- в) на этапе делегирования полномочий.

26. Чем различаются товарищества и общества?

- а) только названием;
- б) вкладами в имущество;
- в) ответственностью по обязательствам организации.

27. Какая организация может выпускать акции?

- а) общество с ограниченной ответственностью;
- б) акционерное общество;
- в) оба типа организаций.

28. Какая организация обязана публиковать финансовые результаты своей годовой деятельности?

- а) закрытое акционерное общество;
- б) открытое акционерное общество;
- в) хозяйственное товарищество.

29. Могут ли некоммерческие организации распределять полученную прибыль между участниками?

- а) могут;
- б) не могут;
- в) все зависит от решения общего собрания.

30. Какие основные задачи стоят перед фирмой на этапе юности?

- а) определить направление дальнейшей деятельности;
- б) стараться расширить производство и ассортимент товара;
- в) вкладывать инвестиции в НИОКР.

31. Когда говорят, что для фирмы наступил этап старости?

- а) когда она просуществовала большой период времени;
- б) когда сфера деятельности фирмы перестает быть привлекательной для инвесторов;
- в) когда появляются новые конкуренты.

32. Какие факторы внешней среды влияют на фирму как на открытую систему?

- а) экологическая обстановка;
- б) поведение потребителей;

в) оба эти фактора.

33. Какие задачи стоят перед статистической подсистемой фирмы, рассматриваемой как закрытая система?

- а) выработка соответствия функционального и организационного содержания;
- б) контроль за соблюдением трудовой дисциплины;
- в) организация производственного процесса.

34. Чем характеризуется функционирование подсистемы развития организации?

- а) увеличением размера прибыли;
- б) точным выбором целей развития фирмы;
- в) выпуском инструкций и правил внутреннего распорядка.

35. Внешняя среда отличается от внутренних факторов:

- а) большой сложностью составляющих;
- б) большим числом групп факторов;
- в) неуправляемостью факторов внешней среды.

36. Общая внешняя среда необходима в процессе анализа:

- а) для понимания общего характера воздействия на деятельность организации;
- б) для выполнения PEST – анализа;
- в) для выявления угроз и возможностей для деятельности организации.

37. Среда прямого воздействия характеризует:

- а) непосредственные финансово-экономические потери организации;
- б) объекты основного внимания менеджеров организации;
- в) элементы модели Стенли Янга.

38. Среда косвенного воздействия проявляется:

- а) в определенных условиях и периодически;
- б) постоянно воздействуя через другие факторы;
- в) как дополнение, при выявлении угроз и возможностей для организации.

39. Факторы международного окружения:

- а) необходимо рассматривать в обязательном порядке для всех организаций;
- б) изучаются только менеджерами организаций, участвующими во внешнеэкономической и внешнеторговой деятельности;
- в) характеризуют конкурентоспособность организации независимо от рода деятельности.

40. Факторы отдаленного влияния:

- а) в наибольшей степени проявляются через демографию;
- б) проявляются не только через демографию, но и являются фактором, в наибольшей степени характеризующим динамику развития внешней среды.

41. Факторы производственного воздействия и операционного окружения:

- а) дают дополнительные составляющие для среды прямого и косвенного воздействия;
- б) самостоятельные факторы, определяющие иные стороны угроз;
- в) не имеют существенного значения для результатов анализа.

42. К факторам внутренней среды организации относятся:

- а) поставщики;
- б) ресурсы;
- в) конкуренты;
- г) потребители.

43. Объединение независимых предприятий, которые проводят единую ценовую политику и договариваются о разделе рынков сбыта, - это:

- а) картель;
- б) синдикат;
- в) концерн;
- г) конгломерат.

44. Определяющим критерием принадлежности предприятия к малым, средним или крупным является:

- а) численность работающих;
- б) ассортимент выпускаемой продукции;
- в) объем производства;

г) эффективность производства.

45. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:

- а) крупных предприятий;
- б) средних предприятий;
- в) предприятий со сложной технологией производства;
- г) небольших предприятий.

46. Критерием разграничения закрытых и открытых акционерных обществ является:

- а) величина капитала;
- б) численность занятых;
- в) количество участников;
- г) стоимость основных фондов;
- д) величина оборотных фондов.

47. Горизонтальные связи, возникающие в организационных структурах, - это:

- а) отношения подчинения управленческих звеньев;
- б) связи, возникающие между службами предприятий, необходимые для выполнения плана;
- в) взаимоотношения подразделений одного уровня управления;
- г) ступени управления, необходимые для осуществления централизованного планирования.

48. Разрабатывая новую структуру управления, предприятие стремилось к достижению следующих задач:

- а) учитывать изменения внешней среды;
- б) сократить количество уровней управления;
- в) уменьшить затраты на управление;
- г) обеспечить достижение основных целей предприятия;
- д) усилить согласованность действий всех подразделений.

49. В структуре управления предприятием используется линейный и программно-целевой подходы. Какая это структура?

- а) дивизиональная;
- б) линейная;
- в) линейно-функциональная;
- г) функциональная;

д) матричная.

50. Какая из структур управления представлена в следующих случаях?

- а) руководителю при подготовке решений помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений;
- б) все вопросы управления коллективом решает единолично руководитель;
- в) для разработки проектов образованы рабочие группы;
- г) по направлениям деятельности коллектива образованы подразделения, в которых работают руководители одного профиля.

51. Решение о переходе к новой структуре управления принимается тогда, когда:

- а) меняется собственник предприятия;
- б) снижаются цены на рынке;
- в) действующая структура перестает отвечать новым задачам;
- г) снижается прибыль;
- д) увеличивается численность работников предприятия.

Тема 5.
ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Понятие планирования. Необходимость планирования в организации.
2. Принципы планирования.
3. Цели и миссия организации. Содержание метода управления по целям.
4. Типы внутрифирменного планирования. Особенности стратегического и оперативного планирования.
5. Формы и методы текущего планирования в организации.
6. Процесс планирования в организации.
7. Система планов организации.
8. Понятие и основные виды стратегий развития организации.

Контрольные вопросы:

1. Какие направления деятельности подлежат планированию на предприятии?
2. На что может быть ориентировано планирование по срокам?
3. Каких принципов и правил целесообразно придерживаться при разработке планов?
4. В каких случаях можно использовать те или иные способы планирования в фирме (например, при существенной ограниченности в ресурсах; при достаточной финансовой обеспеченности)?
5. Охарактеризуйте понятия “миссия организации”, приведите примеры миссии.
6. Каковы факторы, влияющие на выработку миссии?

7. Сформулируйте миссию организации и покажите характеристики фирмы, которые вошли в ее определение. Для чего разрабатывается миссия организации?

8. Охарактеризуйте понятие “цель” и укажите свойства целей.

9. По каким квалификационным признакам выделяются цели? Приведите примеры различных видов целей.

10. Охарактеризуйте этапы формирования целей в организации.

11. Что представляет собой дерево целей и каковы правила его построения?

12. По каким направлениям деятельности организации следует разрабатывать систему долгосрочных целей? Какие при этом используются показатели?

13. Сформулируйте одну из стратегий функционирования и развития организации и возможные угрозы при ее выполнении.

14. Приведите по одному примеру политики, тактики, процедуры и правила при реализации выбранной стратегии.

15. Со стороны каких категорий персонала можно ожидать сопротивления стратегическим изменениям в организации?

16. Какие количественные показатели необходимо ввести для оценки стратегии?

17. Приведите пример оперативного планирования в производственном подразделении предприятия.

18. Назовите основные цели написания бизнес-плана фирмы.

19. Вспомните, что означают следующие термины: стратегия, приоритеты распределения ресурсов, стратегическая задача, прогнозирование, портфельный анализ.

20. Перечислите элементы, из которых состоит стратегия, и покажите их взаимосвязь.

Практические задания и ситуации:

1. Рассмотрите практическую ситуацию:

Изучите примеры миссий различных предприятий, которые представлены в таблице.

Примеры миссий организаций

Организация	Миссия
Концерн (АВПК) “Сухой”	Авиационный комплекс “Сухой” стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок “Су”, “Бе”, позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа.
АО “Рыбинские моторы”	Сегодняшняя цель – создание большой многопрофильной компании. Миссия – производить и основной гражданский, и основной военный двигатели для авиации
Обувная фабрика “Вестфалика”	Миссия - создать лучшее предприятие в России
Сибирская горно-металлургическая компания	Миссия – сделать “Запсиб” рентабельным, подлинно градообразующим предприятием, на которое бы опиралась вся экономика Кузбасса
Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
Apple Computer	Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей
PRG Itochu Finance Ltd	Развитие через превосходство в сервисе
Nupro	Быть лучшим в производстве высокоточных изделий из пластмассы, создавая ценности для покупателей, сотрудников и общества
КНК	Мы ориентированы на нужды потребителя во всех областях нашей деятельности, обеспечивая его продуктами и услугами с высоким уровнем качества и безопасности. Мы близки к потребителям и понимаем их лучше, чем наши конкуренты. Потребители считают нас надежным партнером, выполняющим свои обязательства качественно и в срок. Мы ведем конкурентную борьбу путем удержания позиций низкоценового лидерства на

	рынке.
Delta Airlines	Мы хотим стать избранной всемирной авиакомпанией
Ericsson	Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучше, чем у конкурентов

Ответьте на вопросы:

1. Интересы каких групп нашли отражение в приведенных примерах миссии? Чем, по вашему мнению, это обусловлено?
2. Приведите несколько примеров миссий для различных организаций, используя специализированную литературу и Интернет-ресурсы.

2. Изучите ситуацию:

Миссия для ОАО “Гусевской хрустальный завод”

Первоначально на ОАО “Гусевской хрустальный завод” (ОАО “ГХЗ”) был объявлен конкурс на лучшую формулировку миссии предприятия. Сотрудникам было предложено несколько ее вариантов:

1. ОАО “ГХЗ” – это былинный уголок России, который своими лучами озаряет души и вкусы людей.
2. Производя все самое лучшее из стекла и хрусталя, создавая праздник в душах людей, мы являемся законодателями моды, воспитываем эстетический вкус человека.
3. ОАО “ГХЗ” – жизнеутверждающий носитель высокого искусства, олицетворение красоты, изящества, выразитель лучших российских традиций, модных, стилевых направлений.
4. Русские традиции, новейшие технологии, качество хрусталя, приносящего радость в ваш дом.
5. ОАО “ГХЗ” – старейшее предприятие в России, законодатель моды в области производства высокохудожественных изделий из стекла и хрусталя. Души прекрасные порывы, воплощенные в стекле и хрустале.
6. Мы – предприятие, направленное на воспитание вкуса и удовлетворение эстетических потребностей потребителя, законодатели моды в области декоративно-прикладного искусства, продолжатели вековых традиций российского стеклоделия.
7. Стать образцом эстетического совершенства и законодателем моды в лице стекла и хрусталя, сохраняя традиции и неся праздник людям.
8. В тонком перезвоне,
В сиянии лучей
Мы несем праздник

В души людей.

Ответьте на следующие вопросы по предложенной ситуации:

1. Оцените достоинства и недостатки каждого из предложенных вариантов миссии и выделите, по вашему мнению, наилучшие, наиболее полно соответствующие внешним и внутренним условиям деятельности предприятия.

2. На основе отобранных вариантов сформулируйте миссию предприятия.

3. Практическое задание: Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу.

Особенности стратегического и тактического планирования

Аспект планирования	Тактическое планирование	Стратегическое планирование
1. Объект рассмотрения 2. Цели 3. Параметры, задаваемые в плане 4. Инструменты		

4. Сформулируйте возможные варианты миссии нескольких организаций (придумайте самостоятельно организации и их миссии).

5. Постройте систему целей, например, студенческой группы, учебного заведения, банка, кафе.

6. Назовите факторы, которые влияют на выработку стратегии, и попытайтесь их ранжировать применительно к разным видам коммерческих и некоммерческих организаций.

7. Попытайтесь осуществить диагностику и предложить стратегию деятельности своего учебного заведения на основе SWOT-анализа.

8. Назовите существующие способы прогнозирования и определите, какие из них лучше использовать при выявлении перспектив служебной карьеры человека; для производства продуктов питания; выбора бытовой техники.

9. Объясните, что такое бюджет; разработайте его применительно к затратам времени на день, неделю и попробуйте его оптимизировать.

10. Составьте баланс своих денежных доходов и расходов.

11. Проиллюстрируйте нормативный метод планирования на примере приготовления обеда.

12. Составьте сетевой график решения какой-то проблемы, найдите на нем критический и оптимальный путь для своих действий.

13. Покажите, почему возникла необходимость перехода к стратегическому планированию и чем стратегический план отличается от традиционного?

14. Объясните, что собой представляет целевая комплексная программа и в чем разница между ней и планом.

15. Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы:

- историю фирмы, ее профиль, место на рынке;
- стиль поведения и действия сотрудников и менеджеров фирмы;
- ресурсы, которыми располагает фирма;
- состояние среды обитания;
- отличительные особенности фирмы.

Достаточно ли этих данных для формулирования миссии фирмы? В чем отличие миссии от общефирменных целей? Почему современным организациям необходимо множество целей?

16. Для какого предприятия более всего соответствует цель роста, быстрого роста, стабильного роста, сокращения:

- автопредприятия ВАЗ, ГАЗ, КАМАЗ.
- ГПЗ №1.

- завод "Динамо";
- кондитерская фабрика "Красный Октябрь";
- дом моды В. Зайцева?

17. Какие показатели развития фирмы (финансовые, технико-технологические, кадровые, нормативные) нуждаются прежде всего в планировании?

18. Какие показатели не подлежат планированию, но требуют лишь контроля?

19. Какие исходные данные (нормативы, постановления, положения, инструкции, законы, конъюнктура рынка и др.) необходимо иметь, чтобы планировать:

- а) строительство производственного, торгового, складского, вспомогательного и т. д. объекта;
- б) объемы и сроки поставки сырья, материалов, комплектующих изделий рабочего оборудования;
- в) сроки выхода производства на полную мощность;
- г) издержки производства;
- д) расчетную прибыль предприятия.

20. Составьте альтернативный сценарий на 2013 - 2018 гг. для вымышленного предприятия для следующих ситуаций:

1. Возможность нового энергетического кризиса минимальна;
2. Существует большая возможность повышения цен на энергоносители;
3. Будут приниматься более жесткие меры к предприятиям, загрязняющим окружающую среду;
4. Страны третьего мира начнут оказывать более сильное влияние и теснить высокоразвитые страны с рынка новейших технологий;
5. Снизится роль импорта и усилится тенденция к развитию отечественного производства;
6. Социологические и политические факторы вызовут необходимость значительно повысить заботу о потребителе и качестве продукции и услуг;
7. Перенаселенность крупных городов приведет к тому, что население откажется от поездок на личном транспорте к месту работы;

8. В социальной сфере будет достигнуто большее равноправие между различными группами населения, между полами, большее единообразие вкусов и потребностей;

9. Экономические и политические соглашения откроют хорошие возможности для развития бизнеса в европейских странах.

На основе собственного сценария разработайте стратегию развития своего предприятия, определите стратегические цели и задачи в четырех аспектах: идеологическая основа; внешняя эффективность (рынки); внутренняя эффективность (ресурсы); стратегическое управление (способности наметить и изменить курс).

21. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения вы поддержите? Почему?

22. Рассмотрите практическую ситуацию. Один из ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

23. Разработайте форму планирования дел на неделю, месяц и год.

24. Практическая ситуация "Городская телефонная станция"

В начале 90-х годов в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывавший сотни машин, а

снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую работу по четырем показателям: качество обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели за исключением первого измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон — от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Новиков сказал по этому поводу: "В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе".

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы "управления по целям"? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументированно объясните, почему группа "самооценки" проиграла?

5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп.

6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции.

25. Рассмотрите практическую ситуацию:

Какой тип стратегии реализует фирма, описанная в предложенном для анализа примере?

1) Вторая по величине среди корейских компаний автомобильная фирма "Хендай", используя агрессивную японского типа экспортную стратегию, стремится устойчиво закрепиться на американском рынке, сделав марку "Хендай" своей на этом рынке. По мнению председателя компании, создавшего ее после корейской войны, следует как можно меньше полагаться на иностранцев и пытаться все делать своими силами. Во второй половине 80 годов продажа автомобилей фирмы "Хендай" марки Эксел в США была образцом самого успешного проникновения на американский рынок. "Хендай" также продает на американском рынке персональные компьютеры через американскую компанию, тем не менее, на них стоит клеймо "изготовлено фирмой Хендай". С позиции стратегического управления объясните поведение фирмы "Хендай" и определите тип ее стратегии развития.

2) Один из мировых лидеров в области изготовления электронного оборудования записи и воспроизведения звука и изображения японская фирма "Сони" приобрела известную американскую кинокомпанию "Коламбия Пикчерс", заплатив за нее несколько миллионов долларов. В след за ней такое же приобретение сделала фирма "Мацусита", выпускающая аналогичную с фирмой "Сони" продукцию под названием "Националь Панасоник". Объясните с позиции стратегического управления такое поведение японских фирм и определите тип их стратегии развития.

3) Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания "Макдональдс" одной из устойчивых черт развития имеет жесткую

специализацию. В состав сети "Макдональдс" входят только рестораны. Намереваясь прийти в Россию, "Макдональдс" также рассчитывала открыть только сеть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других компонентов меню ресторана.

С позиции стратегического управления объясните такое поведение фирмы "Макдональдс" в России и определите тип ее стратегии развития.

26. Рассмотрите деловую ситуацию:

Американская корпорация ЗМ известна во всем мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация ЗМ входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар, и корпорация ЗМ занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции — финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой — контроль за ходом выполнения каждой работы;

- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование.

Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива — разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Вопросы к ситуации:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?
3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях России?

27. Рассмотрите деловую ситуацию:

В настоящее время широко применяются бизнес-планы. Примерная структура бизнес-плана такова:

Составляющая структуры	Содержание
Резюме	Наименование и адрес фирмы Имена и адреса учредителей Суть предлагаемого проекта Стоимость проекта
Анализ состояния дел в отрасли	Текущая ситуация и тенденции развития Продукт / услуга Потенциальные конкуренты Потенциальные потребители
План маркетинга	Цена Каналы сбыта Реклама Прогноз новой продукции
План производства	Описание производственного процесса Производственные помещения Оборудование Поставщики
Организационный план	Форма собственности Сведения о партнерах и основных пайщиках Сведения о членах руководящего состава Оргструктура, распределение обязанностей Административный и производственный персонал

Финансовый план	План доходов и расходов План движения денежных средств Балансовый план Точка прибыльности Источники использования средств
Оценка рисков	Слабые стороны предприятия Классификация рисков Мероприятия по снижению рисков

Вопросы:

1. Какая составляющая (составляющие) структуры бизнес-плана имеет особое значение в российской практике бизнеса и почему?
2. В каких ситуациях в рыночных условиях, по вашему мнению, без детального бизнес-плана не обойтись?
3. Какие важные обстоятельства или стороны бизнеса целесообразно отражать в бизнес-плане?

28. Рассмотрите следующую ситуацию:

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:

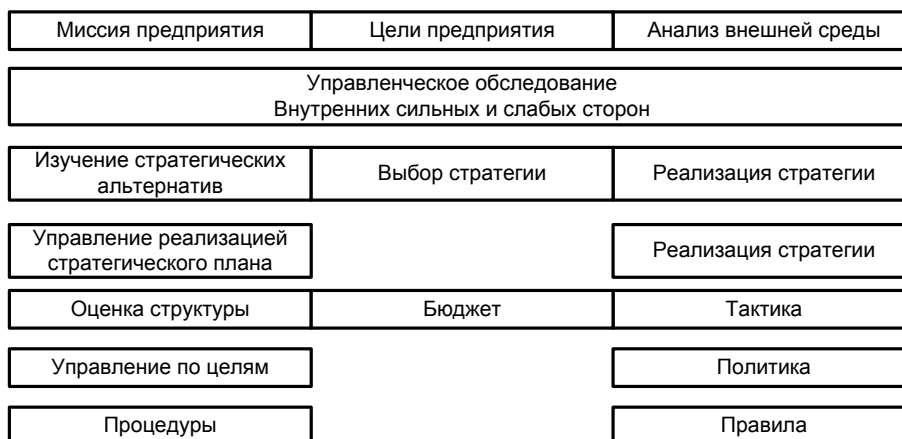


Рисунок 5. Элементы стратегического планирования на предприятии

Используя эти элементы, постройте схему со связями.

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.

3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

29. Решите практическую ситуацию:

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития — это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии.

Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк.

Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение, и т.п.

Третий раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, претворение их в жизнь способствует его росту.

В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией — ее обязательств.

Задание:

Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в России.

30. Рассмотрите практическую ситуацию:

Комбинат детского питания «Малыш» работает на рынке уже более 20 лет, являясь единственным производителем детского молочного питания в городе. Комбинат представляет собой производственный комплекс с плановой мощностью до 30 тыс. порций в смену. Сегодня здесь выпускается широкий спектр молочной продукции для питания детей в возрасте от 2

месяцев до 3 лет, в частности молоко, обогащенные молочные продукты и молочные смеси, кисломолочные продукты, творог и пр. Продукция реализуется через детские молочные кухни города, молочно-раздаточные пункты, принадлежащие детским поликлиникам. Компания следит за качеством своей продукции. Производственная база компании сертифицирована, и сырье проходит тщательный контроль. Поставщиками компании являются сельхозпроизводители области.

Сфера детского питания подлежит государственному регулированию. Государственный контроль и надзор реализуются за качеством производимой продукции; регулированию подлежат цены на отдельные виды детской продукции; государством проводятся программы субсидирования производства молочной продукции для категории малоимущих и нуждающихся граждан (для них обслуживание на детской молочной кухне и пунктах раздачи является бесплатным). Кроме того, местными органами власти финансируются инвестиционные программы комбината, направленные на расширение производственно-технической базы.

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

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

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

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

- продвигать программы государственного субсидирования сельхозпроизводителей, предлагающих продукцию высокого качества, в органах местной власти.

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

На основе этих исходных данных:

а) проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на организацию;

б) конкретизируйте формулировку и изложите проблему комбината письменно. Будьте готовы обсудить ее и задать вопросы коллегам по их вариантам постановки проблемы;

в) достаточно ли информации для решения поставленной задачи?

г) проведите анализ внутренних возможностей комбината. Определите ассортимент выпускаемой продукции;

д) уточните цели и задачи комбината в отношении каждого вида планируемой продукции;

е) определите стратегии по каждой планируемой продукции. Рассмотрите при этом: стратегии роста, быстрого роста и снижения роста.

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

Как это может быть выражено через миссию банка?

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

- подробный отчет о достижениях в обеспечении финансовыми услугами;
- использование банком международного опыта через расширенную мировую сеть крупных дочерних компаний;
- самоуверенность, порожденная прошлыми достижениями;
- учет нововведений по новым товарам и услугам;
- сильная бюрократия;
- малое число нововведений в самом банке;
- консервативная оценка, отсутствие радикальных нововведений по сравнению с конкурентами;
- высокая квалификация хорошо обученного персонала;
- покровительственное отношение работодателя, не гармонирующее с ожиданиями младших служащих;
- технологические нововведения;
- отраслевая сеть;
- отсутствие опыта в управлении некоторыми новыми службами;
- ограничения в доступности для клиентов, например часы работы;
- гибкость;
- экономия за счет величины банка; преуспевание банка.

33. Рассмотрите следующую ситуацию:

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

34. Рассмотрите следующую практическую ситуацию:

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

Рыбокомбинат после проведенного обследования решает ввести в строй цех по производству полуфабрикатов за счет сокращения объема кулинарных изделий с постепенным сворачиванием их выпуска.

Определите стратегию комбината по отношению к каждому виду продукции и его общую стратегию.

35. Рассмотрите следующую практическую ситуацию:

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

Проанализируйте основные направления деятельности организации, стратегию по видам продукции. При этом используйте информацию, характеризующую емкость рынка сбыта рассматриваемых видов продукции, продажи АО «Микромашина» и его конкурентов.

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

Вид продукции	Год	Емкость рынка, тыс. штук	Продажи, тыс. штук	
			завода	конкурента
Электрофен	2010	2499	Нет данных	Нет данных
	2011	2747	323	300
	2012	2994	276	300

Кофемолка	2010	1163	Нет данных	Нет данных
	2011	1347	388	300
	2012	1562	264	300
Электробрита	2010	3430	Нет данных	Нет данных
	2011	3500	601	300
	2012	3570	444	300

36. На основе рекомендаций, которые должны быть учтены при формулировании миссии организации, и примера, приведенного в следующей таблице, определите миссии остальных организаций.

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

37. На предприятии были поставлены задачи достичь следующих показателей:

- расширить выпуск продукции в первый год на 10%, второй - на 30, третий - на 40, четвертый — на 50, пятый — на 70%;
- увеличить капиталоборот в первый год на 5%, к концу третьего года - на 12, через пять лет - на 18%;
- обновить станочный парк в первый год на 8%, во второй - на 12, третий - на 15, четвертый - на 18, пятый - на 71%.

Дайте определение краткосрочным, среднесрочным, долгосрочным целям организации.

38. На основе примера формулирования ключевой цели, поставленной перед функциональной подсистемой «маркетинг», поставьте цели перед остальными функциональными подсистемами.

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

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

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

40. Вы создаете предприятие по производству верхней мужской и женской одежды. Планируется, что вы сосредоточите внимание на выпуске шуб и дубленок высокого качества и по дорогой цене. Основное кредо вашего предприятия в удовлетворении потребностей богатых покупателей, учет их запросов и пожеланий. Для решения этих проблем фирма закупила лучшие швейные машины, наняла высококвалифицированных специалистов, подписала договоры на поставку высококачественных и дорогих мехов.

Определите миссию вашего предприятия и составьте расшифровку к ней.

41. Фирма решила расширить производство. Для этого ей потребовалось закупить новое оборудование, переоборудовать цехи,

расширить складские помещения. Опишите целевые установки организации, необходимые для расширения производства.

Тесты:

1. Какое из приведенных определений соответствует понятию “цель”?

- а) различие между необходимым и фактическим состоянием управляемой системы;
- б) представления руководства о перспективах деятельности организации;
- в) будущее состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто;
- г) комплекс мероприятий по реализации стратегии развития.

2. Какое из свойств целей выражается в том, что общая цель характеризуется несколькими локальными (частными) целями?

- а) развертываемость;
- б) соотносительная важность;
- в) соподчиненность.

3. При формировании миссии и построении дерева целей на основе экстраполяции определяется:

- а) опорное представление;
- б) целевое представление;
- в) оптимистический сценарий развития.

4. Когда цели становятся инструментом управления?

- а) когда закрепляют работы за исполнителями;
- б) когда определяют задания;
- в) когда сформулированы, известны персоналу и приняты аппаратом управления.

5. Укажите, какое утверждение является ложным?

- а) цель – это желаемое состояние объекта управления;
- б) метод управления по целям позволяет объединить планирование и контроль;
- в) система целей в организации формируется снизу вверх;
- г) стратегия – общий всесторонний план достижения цели.

6. Что означает такая характеристика, как сложность внешней среды?

- а) скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;
- б) воздействие организации на внешнюю среду;
- в) число факторов внешней среды, на которые организация обязана реагировать, с учетом их вариативности;
- г) количество информации, которой обладает организация относительно каждого фактора внешней среды с учетом степени уверенности в ней.

7. Какой вид деятельности предприятия составляет сущность диверсификации?

- а) определение новых направлений деятельности;
- б) расширение рынков сбыта для традиционной продукции;
- в) совершенствование выпускаемой продукции;
- г) увеличение объемов производимой продукции.

8. С какой процедуры целесообразно начать стратегическое планирование на предприятии?

- а) SWOT – анализ;
- б) анализ перспектив фирмы;
- в) выбор конкурентной стратегии;
- г) анализ путей диверсификации.

9. На основе чего осуществляется анализ внешней среды организации?

- а) матрицы угроз;
- б) матрицы возможностей;
- в) PEST – анализа;
- г) SNW- анализа;
- д) профиля среды.

10. Какая из стратегий предполагает рост фирмы за счет производства новой продукции, требующей новой технологии, но ориентированной на потребителя основного продукта?

- а) стратегия централизованной диверсификации;
- б) стратегия горизонтальной диверсификации;
- в) стратегия “движения вперед”.

11. Процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов:

- а) определение целей, задач, стратегий роста.
- б) выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста.
- в) выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия.

12. К стратегическим относятся цели:

- а) увеличение доли рынка до 10% к 2015 году;
- б) повышение имиджа фирмы;
- в) повышение цены акции;
- г) более быстрый рост денежных поступлений;
- д) повышение качества продукции (100%-ное удовлетворение требований клиентов).

13. Требования к формулируемым целям - это:

- а) достижимость;
- б) измеримость;
- в) красивая формулировка;
- г) должны охватывать все направления деятельности.

14. Функции миссии предприятия - это:

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

15. Основные ресурсы организации - это:

- а) люди;
- б) основной капитал;
- в) оборотный капитал;
- г) технология и информация;
- д) структура организации;
- е) цели организации;
- ж) культура организации.

16. Факторы внешней среды организации - это:

- а) структура организации;
- б) цели организации;
- в) профсоюзы;

- г) система ценностей в обществе;
- д) правительственные акты.

17. Анализ факторов среды, позволяющий уяснить, что помимо производства продукции и оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности:

- а) анализ внешней среды;
- б) анализ внешней среды прямого воздействия;
- в) анализ внешней среды косвенного воздействия.

18. Факторы внешней среды, являющиеся косвенными для жизнедеятельности организации:

- а) цели, задачи, структура, люди и технология;
- б) законодательство, социальные убеждения, финансовая политика, технологические изменения;
- в) поставщики, государство, конкуренты, потребители;
- г) международные события, политические, социокультурные, экономические факторы и достижения НТП.

19. Возможности планирования в организации ограничены:

- а) размерами организации;
- б) неопределенностью внешней среды;
- в) издержками планирования;
- г) верно все вышеперечисленное.

20. К основным принципам планирования относятся:

- а) принцип участия;
- б) принцип непрерывности;
- в) принцип точности;
- г) принцип единоначалия.

21. В основе реактивного планирования лежит:

- а) возврат к прошлому;
- б) упреждающее управление;
- в) проектирование будущего;
- г) удовлетворенность настоящим.

22. Стратегическое планирование включает:

- а) определение миссии и целей организации;
- б) оценку и анализ внешней среды;
- в) выбор стратегии организации;
- г) верно все вышеперечисленное.

23. Разработка бизнес-плана позволяет предпринимателю оценить:

- а) потенциальный рынок для предприятия;
- б) потенциальные расходы на удовлетворение потребностей такого рынка;
- в) потенциальные сложности в организации работы предприятия;
- г) первые признаки успеха или спада;
- д) верно все вышеперечисленное.

24. Расположите этапы стратегического планирования в необходимом, порядке:

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

25. Какие из перечисленных формулировок не отражают миссии фирмы?

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

26. Согласитесь или нет с предложенными утверждениями.

1. Применение планирования улучшает координацию действий в организации.
2. Устойчивый успех организаций обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.
3. Миссия - это способ или средство достижения долгосрочных целей.

4. Политика создает каркас для принятия решений в рутинных ситуациях.

5. Цели уменьшают неопределенность, разъясняя людям, что организация преследует в своей деятельности.

6. Эффективность - это то, как успешно достигнуты цели организации, а не то, как члены организации достигли свои личные цели внутри организации.

7. Оперативные цели определяют общее назначение организации. Они абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом. Однако по этим целям трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

8. Официальные цели исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Они имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

9. Согласование целей по горизонтали - это достижение договоренности по организационным вопросам между подразделениями функциональной, технологической или производственной цепочки.

10. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах.

11. Анализ внешней среды проводится в виде управленческого обследования внутренних сильных и слабых сторон организации.

12. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

13. Культура и образ организации подкрепляются или ослабляются ее репутацией.

14. Стратегия ограниченного роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.

15. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях.

16. Реализация преобразует стратегический план в действие.

17. Тактика представляет собой общее руководство действиями и принятием решений, облегчая достижение целей.

18. Когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название "политика".

19. Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

20. Правила и процедуры способствуют достижению целей организации, так как повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению.

21. Организационные цели одинаковы для всех работников.
22. Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
23. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
24. Количество целей определяется размером организации.
25. Цели во многом определяют систему управления.
26. Цель организации - это сумма целей ее подразделений.
27. Более общая цель называется стратегией.
28. Политика обуславливает цели организации.
29. Управление по целям - это обсуждение целей с подчиненными.
30. Люди не воспринимают не свои цели.
31. Для человека цели являются главной мотивирующей силой.
32. Операционные цели - идеалистичны, а оперативные - реалистичны.
33. Цели должны быть одновременно реалистичными и совместимыми.
34. Управление по целям основано на той предпосылке, что, чем яснее цель, тем больше вероятность ее достижения, а прогресс можно измерить только по отношению к поставленной цели.
35. Управление по целям представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.
36. Применяя управление по целям, высшие руководители уделяют больше внимания инструктированию и обучению управляющих нижних уровней.

27. Тест "Насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?"

Анализ условий, неблагоприятно влияющих на организацию труда руководителя, свидетельствует о необходимости уделить повышенное внимание вопросам планирования его личной работы.

Подумайте над предлагаемыми утверждениями, указав свое отношение к ним следующим образом: Я поступаю так:

- а) почти никогда;
 - б) иногда;
 - в) часто;
 - г) почти всегда.
1. Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.
 2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
 3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
 4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.

5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.

6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

8. В моем плане времени есть окна, позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Я пытаюсь проявить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.

10. Я умею говорить "нет", когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Ключ к тестовому заданию:

а- 0баллов,б- 1,в -2, г - 3

0-15 баллов - Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его;

16 - 20 баллов - Вы пытаетесь управлять своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

21-25 баллов - у Вас хороший самоменеджмент.

26 - 30 баллов - Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям приобщиться к вашему опыту.

Тема 6.

ПРОБЛЕМА ВЛАСТИ И ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Человек в организации. Характеристика личности и социальные основы ее поведения.
2. Понятие и подходы к определению лидерства.
3. Теории лидерских черт (“великого человека”). Теории лидерских стилей.
4. Ситуационные теории лидерства.
5. Психоаналитические теории лидерства.
6. Личностно-ситуационные теории лидерства.
7. Атрибутивные теории лидерства.
8. Лидерство в организации.
9. Власть в организации. Виды власти. Система власти.
10. Способы реализации власти в организации.

Контрольные вопросы:

1. Какие из теории лидерских черт вам известны? Приведите примеры.
2. Что вы знаете об автократично- либеральном континууме стилей руководства? Приведите примеры.
3. Дайте характеристику теорий Х и Y Д. Макгрегора, теорий A и Z В. Оучи.
4. Расскажите о стилях руководства Р. Лайкерта.
5. Что такое управленческая решетка Дж. Моутон и Р. Блейка?
6. Дайте характеристику: ситуационным теориям лидерства; психоаналитическим теориям; личностно- ситуационным теориям.
7. Раскройте основные положения модели группового лидерства и групповой эффективности.

8. Охарактеризуйте теории “обмена”, “транзактного анализа”, трансформационного лидерства.

9. Каковы особенности использования различных теорий лидерства в российской действительности?

10. Что является главным национальным богатством страны исходя из неоклассической методологии?

11. Опишите модель взаимодействия человека с организацией.

12. Как формируются социально значимые черты человека?

13. Какими тремя элементами можно охарактеризовать личность?

14. Охарактеризуйте типы темпераментов человека.

15. Каким образом тип поведения людей (независимый, зависимый) определяет особенности управления?

16. Охарактеризуйте такие приобретенные свойства человека, как расположение, ценности, верования и принципы.

17. Опишите влияние на взаимодействие с окружением таких индивидуальных характеристик человека, как любовь и вера, чувствительность, стабильность, самооценка, восприятие риска, догматизм, комплексность, сфера контроля.

18. Дайте характеристику основным типам людей.

19. Приведите примеры известных харизматических личностей и объясните, в чем причина, сильные и слабые стороны их власти.

20. Как можно определить понятие власти с точки зрения ценностей?

21. Что означают следующие понятия: личность, направленность личности, способности, характер, темперамент, статус, авторитет, человеческий капитал?

22. Обоснуйте, какую направленность должна иметь личность руководителя; личность исполнителя, работающего самостоятельно; личность исполнителя, работающего в составе группы.

23. Покажите, какого типа общими способностями лучше обладать руководителю: художественными или логическими?

24. Какие способности должен иметь президент фирмы и руководитель низового подразделения: интерсоциальные или конструктивные?
25. Какими чертами характера, скорее всего, будут обладать лица с интерсоциальными способностями: первичными или вторичными?
26. Перечислите элементы, из которых состоит человеческий капитал; приведите свой вариант.
27. Что означают следующие термины: ценности, верования, расположение, уровень притязаний, круг общения, роль, социальный статус, авторитет?
28. Проранжируйте основы власти применительно ко второй половине 20 века. Изменились ли они или остались прежними?
29. Покажите, что является основой власти администрации, учебного заведения, преподавателей?
30. Приведите примеры известных харизматических личностей и объясните в чем причина, сильные и слабые стороны их власти.
31. Сформулируйте свое понимание лидерства, его истоков и роли в организации.
32. Проанализируйте набор лидерских качеств известных исторических деятелей.
33. Как вы думаете, где вероятнее появление лидера: в маленькой организации или в большой?
34. Как можно определить понятие власти с точки зрения ценностей?
35. Почему существует выражение "от власти нельзя уйти"?
36. Какие из оснований власти построены на ожидании подчиненным определенных действий со стороны властвующего лица?
37. Какое из оснований власти построено на идентификации подчиненного с властвующим лицом?
38. У руководителя в подчинении находится бригада неквалифицированных рабочих-грузчиков, которые были наняты для выполнения конкретного задания. Какой стиль управления целесообразно

использовать руководителю в данном случае? Какие основания власти могут при этом применяться?

39. Какой из стилей управления может быть наиболее эффективен при руководстве коллективом высококвалифицированных специалистов, разработчиков рекламных продуктов?

40. Какие действия необходимо осуществлять руководителю организации, чтобы не терять власть в ходе ее делегирования? Что может защитить руководителя от потери власти?

41. Руководитель должен закрепить свою власть в организации. Чем он должен обладать для наиболее успешного закрепления власти?

42. Какие условия необходимы для того, чтобы в организации соблюдался баланс власти? К каким последствиям для организации или ее подразделения может привести отсутствие баланса власти?

43. Каким должен быть лидер в неформальной группе? Как можно определить такого лидера и возможности его воздействия на принятие согласованных групповых решений?

Практические задания и ситуации:

1. Традиционный подход к классификации стилей руководства выделяет стиль, сосредоточенный на работе и на человеке. Изучив характеристики стилей руководства в соответствии с различными теориями, заполните таблицу. Проанализируйте автократичный, демократический и либеральный стили и их разновидности.

Характеристики одномерных стилей управления

Критерии	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений Способ доведения решений до исполнителей Распределение ответственности			

Отношение к инициативе подчиненных Принципы подбора кадров Отношения к знаниям Отношение к общению Отношение к подчиненным Отношение к дисциплине Отношение к стимуливанию			
---	--	--	--

2. Определите, насколько стиль руководства соответствует специфике группы, ее целям. Разработайте и обоснуйте рекомендации по совершенствованию стиля руководства.

3. Изучите следующий список должностей: медсестра в больнице, ректор вуза, генеральный директор крупной фирмы, генеральный директор небольшой фирмы, специалист отдела кадров, профессор в вузе, оператор ПЭВМ в известной фирме, бухгалтер в поликлинике, региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме, научный работник в компании высоких технологий, инспектор ГИБДД, секретарь (референт) генерального директора в нефтегазовой компании, член Государственной Думы.

Ранжируйте должности от 1 до 15 с точки зрения степени “властности”, которую они должны иметь в своих организациях (“своих”, а не по отношению к другим должностям). Решите, какая из перечисленных должностей должна иметь наиболее “сильные” права на власть: власть вознаграждения; власть принуждения; власть лидера. Отберите наиболее “властные” должности, указав источники власти и влияния.

4. У руководителя в подчинении находится бригада неквалифицированных рабочих – грузчиков, которые были наняты для выполнения конкретного задания. Какой стиль управления целесообразно использовать руководителю в данном случае? Какие основания власти могут при этом применяться?

5. Какой из стилей управления может быть наиболее эффективен при руководстве коллективом высококвалифицированных специалистов, разработчиков рекламных продуктов?

6. Какие действия необходимо осуществлять руководителю организации, чтобы не терять власть в ходе ее делегирования? Что может защитить руководителя от потери власти?

7. Какие условия необходимы для того, чтобы в организации соблюдался баланс власти? К каким последствиям для организации и ее подразделения может привести отсутствие баланса власти?

8. Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место. Как вы поступите, когда он в очередной раз обратится к вам за помощью?

9. Вы руководитель предприятия. К вам на прием пришел бригадир с жалобой на то, что в его бригаде имеют место неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который и вносит смуту в умы остальных членов бригады, и те, то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д. Как вы поступите в данной ситуации?

10. В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого ваш коллектив начал распадаться на две группировки. Что вы предпримите, что преодолеть такую негативную ситуацию?

11. В организацию пришел молодой директор, который хорошо ориентируется в рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), имеющий уважение всех работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры,

принося убытки предприятию. Но делает он это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

12. У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития. Они оказываются непримиримы друг с другом и начинают делить власть. Коллектив распадается на ваших глазах. Как можно поступить в такой ситуации?

13. Определите, людей с каким темпераментом целесообразно выбирать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

- торговый представитель;
- главный бухгалтер;
- главный конструктор;
- начальник отдела кадров;
- заведующий архивом;
- начальник цеха.

14. Дайте оценку своему характеру и темпераменту и сравните ее с оценкой, даваемой одноклассниками.

15. Перечислите факторы, которые могут определять авторитет личности. Приведите примеры авторитетных личностей.

16. Вспомните известных киногероев, обладавших комплексом угрожаемого авторитета.

17. Сформулируйте уровень своих притязаний и перечислите факторы, на которых он основывается, попытайтесь объективно оценить, насколько он реален.

18. Какие ценности есть в студенческой группе?

19. Постройте схему кругов своего общения.

20. Сравните понятия "социальная роль" и "социальный статус". Объясните, в чем они сходны, а чем различаются. Определите свою социальную роль и социальную роль своих товарищей по группе.

21. Объясните, что понимается под терминами: уровень притязаний, социальная установка, позиция, принцип. Попробуйте оценить особенности их проявления у себя.

22. Раскройте суть концепции "я - состояний" Э. Берна. Попробуйте проанализировать под её углом зрения диалоги известных литературных героев (например, из "Ревизора" или "Мертвых душ").

23. Ролевая игра "Уверенные, неуверенные и агрессивные ответы".

Проводится в паре или в группе. Роль представляет собой устойчивый комплекс форм поведения, соответствующий ожиданиям других. В организации ролевые требования могут выражаться в должностных инструкциях, профилях требований и других нормативных документах. Кроме того, существуют неписанные, неформальные роли — устойчивые комплексы ожиданий со стороны руководства, членов коллектива.

Руководитель выполняет в организации целый ряд ролей. Важнейшие из формальных ролей — роли лидера, администратора, планировщика, предпринимателя или же согласно другой классификации — мыслителя, штабного работника, организатора, кадровика, воспитателя, снабженца, общественника, инноватора, контролера, дипломата и др. Оценка руководителя окружающими прямо зависит от того, насколько его реальное поведение соответствует организационным ролям. Он может считаться, например, умелым организатором, но плохим воспитателем, признанным лидером, но слабым контролером и т. п.

Существуют различные модели ролевого поведения, например, уверенное, неуверенное и агрессивное поведение в общении.

Эффективный руководитель должен уметь распознавать склонность сотрудника к тем или иным ролям, а также владеть различными формами ролевых коммуникаций. Предлагаемое упражнение способствует лучшему пониманию своего или чьего-то поведения, отработке конкретных навыков и

приемов поведения, выработке оптимального эмоционального реагирования и самоконтроля.

Участникам игры задастся несколько ситуаций. Например:

- Друг забыл вернуть книгу, которая вам нужна.
- Собеседник занимает вас разговором, а вам необходимо уйти.
- Вы делаете замечание подчиненному за его опоздание на работу.
- Вам возвращают из химчистки пальто с большим пятном.
- Вы ловите взгляд привлекательного мужчины (женщины). Знаете, что он (она) интересуются вами. Вы подходите и...
- Люди, сидящие сзади вас в театре, мешают вам громким разговором.
- Вас останавливают на улице и настойчиво предлагают товар, который вам не нужен.
- Друг просит одолжить вашу новую куртку, а вы опасаетесь, что он ее порвет или испачкает.
- Вы узнаете, что ваш друг рассказывал в компании факты из вашей личной жизни, которые были ему доверены как тайна.

В каждой ситуации необходимо продемонстрировать три типа ответов: уверенный, неуверенный и агрессивный. Перед началом ответа участник объявляет, какой именно тип ответа будет высказан. В первой ситуации они могут, например, звучать так:

Агрессивный: "Черт побери, я знал, что тебе нельзя доверять, когда ты обещал, что вернешь книгу вовремя". Неуверенный: "Я знаю, что надоедаю тебе, но, как ты думаешь, не сможешь ли ты вернуть книгу в ближайшее время?" Уверенный: "Я считал, что мы договорились, когда ты обещал вернуть мне книгу сегодня. Буду признателен, если ты принесешь ее не позднее пятницы".

Необходимо, чтобы тон голоса, поза, выражение лица соответствовали словам. При проведении игры в группе разные участники могут предлагать свои варианты. Для лучшего включения в роль можно вспомнить наиболее уверенного, неуверенного и агрессивного из своих знакомых и постараться его сыграть. Можно выйти за пределы одной реплики, в этом случае собеседник имеет право выбрать любую позицию, а основной участник должен сохранять заданный тип ответов. Желательно, чтобы члены пары менялись ролями.

После игры проводится обсуждение по вопросам: можно ли считать данный ответ уверенным (неуверенным, агрессивным)? Какой тип ответов у этого человека получается лучше, а какой — хуже? Какие чувства вызывают у собеседника те или иные типы ответов? Как лучше всего реагировать на определенные типы ответов?

Попробуйте ответить также на следующие вопросы:

1. В какие игры я любил играть в детстве?
2. Какие роли я выполняю в настоящее время?
3. Какие конфликты, связанные с выполнением ролей, были у меня в прошлом или имеются в настоящее время?
4. Какие роли способствовали изменению моих привычек, поведения, отношений с людьми их п.? В чем заключались эти изменения?
5. Какие модели поведения наиболее соответствуют моим главным сегодняшним ролям?

24. Тест "Ваш темперамент"

Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочитайте их и решите, относится ли каждое утверждение к вам лично. В случае положительного ответа - ставьте "да", отрицательного - "нет".

1. Обычно Вы осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Являетесь пылким человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.

11. Чувствуете себя несчастным, когда не имеете возможности общаться.

12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

Ключ к тесту:

Сумму "да" всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму всех "да" четных утверждений - по вертикали (снизу вверх). Определите координату своих показателей, а по ним и тип темперамента. Если координата расположена поблизости к перекрестку, то это означает, что у вас смешанный тип темперамента. Ярко выраженный темперамент встречается довольно редко.

25. Тест "Каков ваш характер?"

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто.

2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите, - из-за упрямства, наперекор другим либо из престижных соображений? (Да, нет).

3. Какие из перечисленных ниже качеств вы более всего цените в людях?

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) эффективность, умение "показать себя".

4. Имеете ли вы склонность к педантизму? (Да, нет).

5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами? (да, нет).

6. Любите ли вы анализировать свои поступки? (Да, нет).

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных, Вы:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли вы не думать об ожидающих вас трудностях? (Да, нет).

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит вам?

- а) мечтатель;
- б) "рубаха - парень";
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) "философ" в широком смысле этого слова;
- е) суетный человек.

10. При обсуждении того или иного вопроса:

- а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
- б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
- в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
- г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю:

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) равнодушие.

12. Если в пылу полемики ваш оппонент "сорвется" и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите сделать перерыв.

13. Если ваша работа забракована, это вызывает у вас:

- а) досаду;
- б) стыд;
- в) гнев.

14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:

- а) самого себя;

- б) фатальное невезение;
- в) прочие "объективные обстоятельства".

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди - будь то руководители, коллеги или подчиненные - недооценивают ваши способности и знания? (Да, нет).

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы:

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;
- в) не раздражаясь, начинаете им подыгрывать;
- г) отвечаете смехом и, как говорится, "ноль внимания";
- д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т. п.), то вы:

- а) будете продолжать поиск молча;
- б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной вам вещи.

18. Что скорее всего выведет вас из состояния равновесия?

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения? (Да, нет).

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете:

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

Ключ к тесту:

- 1. а-0; б- 1; в-2; г- 3.
- 2. да -0; нет- 1.

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

Ниже 15 баллов: увы, человек вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на вас трудно положиться (задумайтесь над этим!).

От 15 до 25 баллов. У вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. Бывают и у вас срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть еще над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков.

От 26 до 38 баллов. Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о наличии у вас черт сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный - это не значит жестокий.

Свыше 38 баллов. Простите, но мы ничего не можем вам сказать. Почему? Потому, что просто не верится, что есть люди с таким идеальным

характером. А может быть, такая сумма баллов - это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

26. Практическая ситуация. Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними. Как вы поступите в этой ситуации?

27. Практическая ситуация. Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы через два дня спрашиваете его об этом, он говорит: "Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос". Как вы поступите?

28. Рассмотрите практическую ситуацию.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу "Организационное поведение".

"Анна! - воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. - Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе".

"Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев - ответила Анна. - А как у тебя дела?"

"Я работаю в рекламном агентстве "Альбатрос". Я там уже почти год, - сказала Лида.

"Интересно, что это за организация? - спросила Анна. - Я слышала, что это достаточно жесткая контора".

"Я не знаю, откуда у тебя такая информация, - ответила Лида, - но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписанную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а "победитель" получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду".

Анна сочувственно взглянула на подругу. "У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы конечно обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая."

Лида оставила свой кофе. "А мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала".

"Тебе нравится то, что ты делаешь?" - спросила Анна.

"Да, это очень интересное дело, - Ответила Лида. - Это более сложно, чем 'то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо".

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: "В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?"

"Я бы пошла, Анна, - Сказала Лида, - Но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?"

"Да, конечно, - Ответила Анна, - После того, как нас обеих повысят".

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы к ситуации:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?

2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношение к работе?

3. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

29. Проанализируйте следующий текст.

Какого стиля лидерства придерживался Остап Бендер? Какие качества на это указывают? Можно ли назвать его харизматической личностью? Эффективно ли его лидерство? Эффективен ли он как руководитель? Какой стиль управления он выбирает?

Мы все родом из детства, в том числе и лидеры. Ранние годы жизни, воспитание и образование оказывают огромное влияние на формирование будущего лидера, его мировоззрение, систему ценностей и потребностей и, как следствие, на профессиональную деятельность.

Остап предстает читателю человеком "безусловно интеллигентным", образованным - он окончил известную частную гимназию Илиади. Остап вырос на юге, и ему, как многим южанам, свойственны быстрая реакция, живость, экстравертность и общительность. Остап в полной мере управляет собственными эмоциями и поведением. Недаром он всегда болезненно вспоминал свой провал при первой встрече с Корейко, когда великий комбинатор "сердился, совал деньги в руки Александру Ивановичу и вообще, как говорят китайцы, "потерял лицо". Такой случай был для него редким исключением, более не повторявшимся.

Бендер умеет сохранять оптимизм в самых сложных ситуациях, когда простым смертным кажется, что все пропало и жизнь закончилась. Умение управлять собой сочетается у Остапа со способностью к хладнокровному анализу, умению держать паузу и в максимальной степени использовать предоставляемые внешней средой возможности.

Унаследовавший от своего отца, турецко-подданного, не только горячую кровь янычаров, но и холодный аналитический ум, Бендер обладает эмпатией, т. е. способностью понимать внутреннее состояние своих контрагентов и искусством устанавливать и поддерживать отношения с ними. Неотразимость мужских достоинств великого комбинатора с атлетическим телосложением и "медальным профилем" для представительниц прекрасного пола - от вдовы Грицауевой до Зоей Синицкой - не нуждается в комментариях. Он без труда добывается доверия и завоевывает симпатии в самых разных с точки зрения пола, возраста, интеллектуального и культурного уровня, социального положения или профессии кругах. Ключом, открывающим перед ним двери и сердца людей, было умение безошибочно оценивать их кредо и быстро находить с

собеседниками общий язык, говоря им именно то, что они хотели бы услышать. Остап всегда учитывает склонности и эмоциональное состояние своих контрагентов, виртуозно используя их для достижения своих целей. Вспомним учредительное собрание "Союза меча и орала" или визит к васюкинским шахматистам. Престарелому монархисту на пенсии Хворобьеву Остап рассказывает тут же сочиненный сон о визите в город Кострому государя - императора, рядом с которым стояли министр двора граф Фредерике и полицмейстер. В результате сарай для перекраски "Антилопы" был охотно предоставлен благодарным владельцем симпатичному молодому человеку, полностью разделяющему его взгляды.

Будучи непревзойденным мастером устанавливать отношения с представителями различных социальных слоев, Остап не был однако способен поддерживать их в течение сколько-нибудь длительного времени - вспомним ночное бегство из Васюков или женитьбу на мадам Грицацуевой. Он рассматривает своих партнеров как временных попутчиков, нужда в которых определяется сиюминутной потребностью.

В своем стремлении к достижению цели Бендер вряд ли уступит кому-либо из известных человечеству личностей. "Энергия и веселость его были неисчерпаемы. Надежда ни на минуту не покидала его". Он мог часами бежать за поездом, не имея денег на билет, плясать по той же причине лезгинку перед приезжими туристами на Кавказе. Причем источником этой мотивации была не алчность, не желание получить миллион на блюдечке с голубой каемочкой, а иные мотивы, корни которых следует искать в потребностях более высокого порядка, в самоутверждении, признании смысла собственной жизни, общественном признании.

На первый взгляд, Бендер является непревзойденным мастером организации. Его социальные навыки и исключительная гибкость дают ему многочисленные возможности получить дополнительный и, как правило, бесплатный кадровый резерв. Причем за редким исключением Бендер использует уже существующие структуры (коммунальная квартира, кинофабрика, учреждение и т. д.), которые служат временными организационными рамками, помогающими компенсировать недостатки его постоянных спутников. Даже создаваемые Остапом эфемерные организации от "Союза меча и орала" или "Шахклуба четырех коней" до черноморского отделения арбатовской конторы по заготовке рогов и копыт - были рабочими инструментами для решения текущих задач, прежде всего добывания денег на повседневные расходы, и исчезали, выполнив свою задачу.

Остап не знаком с управленческими теориями, поэтому действует "так, как подсказывал ему разум, здоровый инстинкт и создавшаяся ситуация". Он создает гибкие структуры, в которых роли его последователей определены достаточно расплывчато, однако вся полнота власти принадлежит ему. Он единолично принимает решения и требует их беспрекословного исполнения. Остап отдает четкие инструкции Балаганову: 1. Случайно встретиться с господином Корейко на улице. 2. Не бить его ни под каким видом...3. Отобрать все, что будет обнаружено в карманах...4. Об исполнении донести".

Бендер не останавливается ни перед чем, чтобы добиться повиновения: с его "медной ладонью" пришлось познакомиться Воробьянинову, с "каучуковым кулаком" - Паниковскому. При этом Бендер хорошо знает пусть минимальные, но способности своих последователей и активно использует их с учетом конкретной ситуации. Бывший предводитель дворянства Воробьянинов успешно дебютирует в ролях "гиганта русской демократии", курьера, изымающего стул у Изнуренкова, кассира перед сеансом шахматной игры в Васюках и нищего в летнем саду Кисловодска. В то же время Остап не делает ничего, чтобы научить своих последователей хоть чему-нибудь из того, что знал и умел.

У Остапа можно заметить и еще одну черту - патернализм. Полностью отказывая своим последователям в способности действовать самостоятельно и требуя лояльности, он берет их под свою защиту и опеку. Бендер выручает неудачно изображавшего слепого Паниковского из рук толпы, спасает Козлевича из плена положивших глаз на его "Антилопу" ксендзов. На деньги, полученные от американцев - любителей самогона, Остап одевает антилоповцев, на средства кинофабрики преподносит им "гостинцы". Патернализм Вендора оборачивается для него серьезной проблемой - трезво оценивая своих подручных, он тем не менее не хочет от них избавляться. Скорее всего это объясняется нарциссизмом Остапа, которому нужен фон для оттенения своего величия.

Бендеру не удастся увлечь своих компаньонов общим видением будущего, которое наступит после реализации их проекта, поднять уровень их мотивации и энергии на качественно более высокий уровень, а следовательно, приходится прибегать к традиционным управленческим методам - материальному стимулированию, штрафам, угрозам увольнения ("Это кончится плохо. Я вас уволю, тем более ничего социально ценного вы собою не представляете", - предупреждал Остап Балаганова и Паниковского) и даже к побоям. Остап никогда не придавал особого значения мыслям и чаяниям своих подчиненных, отдавая предпочтение манипулированию наряду с откровенным насилием, и не смог создать устойчивой эмоциональной связи с ними, цементирующей бы их маленькую организацию.

Бендер не может работать в одиночку, без аудитории. Ему присуще стремление быть первым во всем, не просто достигать результата, а делать это красиво и прилюдно. При своем невысоком мнении относительно способностей своих последователей он умеет делегировать и неоднократно делает это, несмотря на периодические неудачи.

30. Конкретная ситуация "Тымковская игрушка"

Зинаида Терентьева припарковала свою "Газель" около гостиницы "Измайловская" и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою

продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

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

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

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

для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был "лень урожая" и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды с холодом и дождями.

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

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

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике

ряд концепций, понятых и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников "команды", состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил "команды" обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему или его заместителю Ане Прохоровой о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все "команды" доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться на работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в командах, Иван обнаружил, что они даже не встречались, а следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

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

Вопросы к ситуации:

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?
2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?
3. Если бы Терентьевы наняли вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте свои рекомендации.

31. Рассмотрите следующие практические ситуации:

1. Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные

проекты. Ему требуется поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место. В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите...

2. Вы руководитель предприятия. К Вам на прием пришел бригадир с жалобой на то, что в его бригаде имеют место неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который и вносит смуту в умы остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т. д. Как Вы поступите в данной ситуации?

3. Вы руководитель крупной организации. Один из Ваших сотрудников пользуется авторитетом в коллективе (является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи именно этому человеку, а потом уже Вам. Вам это не нравится. Как Вы поступите?

4. В Вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой Вами политикой и Вашими действиями. Из-за этого Ваш коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, Вы приглашаете неформального лидера на встречу. Как Вы построите разговор с ним?

5. В организацию пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в сегодняшней рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель - человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), имеющий уважение всех работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры, принося убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

6. У Вас дружная команда в организации, но Вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития. Они оказываются непримиримы друг с другом и начинают делить власть.

Коллектив распадается на Ваших глазах. Как Вы поступите в данной ситуации?

32. Деловая ситуация

Изучите содержание статьи «Новые признаки лидерства» управляющего директора компании Falconbury, руководителя программы Fast-Track MBA Эрика Хеллманна и ответьте на следующие вопросы:

1. Насколько полно автор статьи выделил признаки лидерства?
2. Какие признаки лидерства, по вашему мнению, не нашли отражения в статье?
3. Насколько верно высказывание автора статьи о том, что лидерство не существует в отрыве от людей, и является ли это утверждение признаком лидерства?
4. Выявите другие спорные суждения автора и объясните их методологические и теоретические предпосылки.

«В прошлом быть лидером означало быть впереди. Занимать первое место по продажам. Занимать самую высокую должность. Забить наибольшее число голов или набрать наибольшее количество голосов. Но со временем понятие лидерства меняется. Мы живем в новом мире и должны рассматривать лидерство под новым углом зрения. Вот несколько признаков «нового лидерства».

1. Лидерство не существует в отрыве от людей. Лидерство подразумевает не только управление системами, объемами продаж, оборудованием и показателями. Лидерство не существует в отрыве от людей. Все прочие вещи являются инструментами и средствами достижения прогресса. Нам следует изменить ориентир и сосредоточиться на иных вопросах. Смогли я реализовать себя? Смогли я сделать людей счастливее и сильнее? Повысилось ли благодаря мне качество их жизни? Нам также необходим новый критерий для измерения успеха в достижении поставленных целей. Оснований вроде прибыли или валового внутреннего продукта уже недостаточно.

2. Быть лидером — значит управлять собой. Поставьте перед собой цель, достигните ее — и вы сразу же станете лидером для других. Живите собственной жизнью. Не равняйтесь на других. Живите по собственному плану.

3. Лидерство неразрывно связано с внутренней мотивацией. У многих из нас лидер ассоциируется с суровым армейским офицером,

кричащим громовым голосом: «Вам придется привыкнуть, иначе вылетите вон!» Многие владельцы компаний обращаются со своими сотрудниками точно так же. Это вполне понятно, поскольку структура компаний формировалась на основе военной модели. Она до сих пор действует в некоторых странах и областях промышленности.

Я глубоко уверен, что данная форма лидерства быстро устареет и уйдет в небытие. Командно-контрольный подход мы заменяем подходом, который учит и обогащает. Рано или поздно люди начинают сопротивляться и противостоять внешнему контролю. Когда это происходит, удовлетворение от работы утрачивается и производительность падает.

4. Лидер стремится к совершенству, признавая недостатки. Ни вы, ни я не совершенны. Мы хотим достичь своих целей и реализовать свои мечты. Но так случается не всегда. Мы терпим фиаско. В такие моменты быть лидером означает принять тот факт, что все мы — люди.

В ходе изучения ста компаний, занимающих лидирующее положение на рынке и управляемых своими основателями, выяснилось, что предприниматели как минимум семь раз потерпели неудачу, прежде чем им улыбнулся успех. В поражении нет ничего предосудительного — если вы вновь поднимаетесь на ноги.

5. Лидерство связано с изменениями. Мир, в котором мы живем, бросает нам тысячи вызовов. Финансовых. Эмоциональных. Физических. Многие приносят боль, страдания и разочарования. Вы можете идти по жизни, проклиная все на свете, жалуясь на судьбу и моля, чтобы все вернулось на свои места. А можете измениться сами.

Всем нам свойственны недостатки и пагубные привычки. Иметь их — не ошибка. Ошибка — не менять их. Лидерство невозможно без сознательного выбора позитивных перемен:

- Внимательно взгляните на свою жизнь. Так ли вы хотели жить? Довольны ли вы своей судьбой? Достигли ли вы всего, к чему стремились? Какие люди вас окружают?

- К каким ощущениям вы стремитесь? Готовы ли вы внести в свою жизнь что-то новое?

Подумайте о том, как изменить те аспекты вашей жизни, которые не приносят результатов. Готовы ли вы к этому?

6. Лидер обладает уверенностью. Для сознательного стремления к переменам нужно верить в то, что все в жизни может измениться к лучшему. Однако сегодня мы живем в очень нестабильное время — и так будет продолжаться еще долго. Нам всем не хватает уверенности. Многие боятся становиться во главе, открыто выражать свои взгляды и идеи, выделяться из толпы. Поэтому работайте над укреплением уверенности в себе.

7. Лидер обладает запасом энергии. Большинство лидеров обладают неиссякаемым запасом энергии. Ее источником служат мысли и чувства. Если вы ожидаете положительных перемен или верите в светлое будущее, энергия будет бить в вас ключом. Посмотрите на это следующим образом.

Вы приезжаете домой после тяжелой рабочей недели. Вы совершенно вымотаны, и тут вам звонит близкий друг, которого вы не видели несколько лет. Этот звонок в одно мгновение возвращает вас к жизни. Откуда только взялась энергия?

Помните: энергичность заразительна. Ваше обращение со своими сотрудниками перекинется на их обращение с клиентами и коллегами. Именно так и формируется дух компании — либо позитивный, либо негативный. Это относится к отношениям любого рода: родители — дети, преподаватели — студенты, мужья — жены, народ — политики (поразмыслите над этим).

8. Лидер создает положительный опыт. Мы хотим хорошо к себе относиться. Мы хотим контролировать события своей жизни, чувствовать себя сильными и с трепетом смотреть в будущее. Помните ощущение, которое охватывало вас с приходом новой любви? Или с устройством на новую работу? Вас переполняло счастье, возбуждение и предвкушение чего-то хорошего. Эти ощущения были непродолжительными, но классными.

Это может показаться глупым, но сейчас можно вновь вернуть эти ощущения. Измените что-нибудь на работе. Дома. В отношениях с друзьями. Пусть эти изменения будут радостными. Спонтанными. Живыми. Делайте то, что побуждает вас делать еще больше. В конце концов, вы можете решить скушать — а можете решить жить.

9. Лидерство — это создание результатов. Люди много говорят о том, что они хотели бы сделать. Политики говорят о снижении дефицита, о создании новых рабочих мест, о том, как сделать общество сильнее и безопаснее. Бизнесмены говорят о повышении прибылей или боевого духа сотрудников. Многие твердят о выигрыше в лотерею...

Видение будущего имеет исключительно важное значение. Но его недостаточно. Истинный лидер умеет превратить видение в практические результаты: погашение долгов, создание новых рабочих мест и улучшение жизни сотрудников, основание нового бизнеса, путешествие, которое так долго откладывалось, занятие тем, что вы всегда хотели делать. Но не делайте этого любой ценой. Достигайте своих целей так, чтобы от этого могли выиграть не только вы, но и другие. Занимайтесь этим с уважением и увлечением. С любовью. Удовлетворение приходит, когда реализуются и ваши потребности, и ваши ценности. Иначе в вашей душе все равно будет пустота.

10. Лидер борется со страхом и укрепляет надежду. Во времена перемен никто из нас не уверен в своем будущем. А с неуверенностью приходит страх — страх лишиться работы, экономической стабильности, корпоративных и социальных льгот, статуса, дружбы и прочих аспектов жизни, которые мы так ценим. Этот страх ослабляет мотивацию, уменьшает доверие и повышает сопротивление.

Если вам нужно помочь людям адаптироваться к переменам и преодолеть трудности, отыщите способ укрепить их надежду. Вдохновите их и покажите, что они важны для вас. Повысьте качество результатов и

помогите людям обрести уверенность в себе. То, как вы внедряете перемены, не менее важно, чем получаемые результаты».

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

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

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

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

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

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

39. Игровая ситуация

Игра используется для более глубокого усвоения вопроса об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным, многосоставным решениям.

Цели:

1. Сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой.
2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.
3. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия при принятии решений.

Размер группы - от шести до двенадцати участников; несколько групп могут выполнять упражнение одновременно.

Необходимое время - около одного часа.

Материалы для участников упражнения: карандаши, листы для индивидуальной работы, листы для групповой работы, листы с ответами и обоснованием решений, контрольные листы для подсчета баллов.

Организация игры:

1. Каждому участнику дается лист индивидуальной работы и 15 минут на выполнение упражнения.
2. Каждой группе дается один лист групповой работы. Причем:
 - а) участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;
 - б) каждый член группы должен записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист;
 - в) участникам дается 30 минут на заполнение листа групповой работы.
3. Каждому участнику раздается контрольный лист для подсчета баллов. На эту операцию отводится от 7 до 10 минут. Участники:
 - а) подсчитывают индивидуальные баллы;
 - б) передают свои листы с вычисленными баллами человеку, ведущему групповой протокол, для подсчета среднего индивидуального балла. Причем
 - в) этот же человек подсчитывает групповой балл.
4. Группа сравнивает средний индивидуальный балл с групповым и обсуждает смысл упражнения. На этот шаг отводится от 7 до 10 минут.
5. Результаты выписываются на плакате или доске по образцу, приведенному ниже, и ведущий направляет дискуссию на обсуждение вопроса о значении и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны любых членов группы.

Образцы материалов.

Лист для индивидуальной работы участника упражнения "Полет на Луну".

Инструкция: вы — член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее

посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 — приписывается наиболее значимому предмету, 2 - второму по степени важности и т. д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

Список предметов: коробок спичек, пищевой концентрат, 50 футов (1 фут - 0.3 м) капроновой веревки, парашютный шелк, портативный нагреватель, 2 револьвера 45-го калибра, упаковка сухого молока, два 100-литровых баллона с кислородом, звездная карта, надувной плот, компас магнитный, 20 литров воды, сигнальные ракеты, аптечка первой помощи с иглами для инъекций, радиоприемник- передатчик на солнечных батареях.

Лист для групповой работы участников упражнения "Полет на Луну".

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

1. Избегайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

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

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

Контрольный лист для подсчета баллов в упражнении "Полет на Луну"

Название предмета	Правиль- ный номер	Объяснение
Коробок спичек	15	На Луне нет кислорода
Пищевой концентрат	4	Можно некоторое время прожить без еды
50 футов капроновой веревки		Может пригодиться для похода по неровной местности
Парашютный шелк	6	Чтобы что-то нести
Портативный нагреватель	8	На светлой стороне Луны жарко
2 револьвера 45-го калибра	13	Для использования силы толчка
Упаковка сухого молока	11	Нужна вода, а ее мало
Два 100-литровых баллона с кислородом	12	На Луне нет воздуха
Звездная карта	1	Нужна для навигации
Надувной плот	3	Представляет некоторую ценность как укрытие или для того, чтобы что-то нести
Компас магнитный	9	Магнитное поле Луны отличается от магнитного поля Земли
20 литров воды	2	Без этого долго не прожить
Сигнальные ракеты	10	Нет кислорода, можно использовать лишь для силы толчка
Аптечка первой помощи с иглами для инъекций	7	Аптечка может понадобиться, но иглы бесполезны
Радиоприемник - передатчик на солнечных батареях	5	Для коммуникации

Лист инструкций для подсчета баллов в упражнении "Полет на Луну".

Человек, ведущий групповой протокол, отвечает за правильный подсчет баллов, контролирует этот процесс. Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.
2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.
3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.
4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.
5. Просуммировать все разницы в групповом задании.
6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).
7. Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

Оцените результаты по рейтингу:

0-20 баллов - отлично;

21-30 баллов - хорошо;

31-40 баллов - посредственно;

41-50 баллов — удовлетворительно;

51 и более баллов — плохо.

40. Рассмотрите практические ситуации:

Вспомните ситуационную теорию лидерства П. Херши и К. Бланшара. В каждой из представленных ситуаций определите:

- а) какие действия руководителя указывали на директивное / поддерживающее поведение;
- б) каков уровень директивного / поддерживающего поведения;
- в) каков стиль руководства руководителя?

Ситуация 1. Иван Сергеев, руководитель отдела реабилитации инвалидов. Он руководит группой консультантов по реабилитации, которые работают с инвалидами и помогают им пройти профессиональное обучение и найти подходящую работу. Также Иван курирует студентов-психологов, которые направляются к нему для прохождения практики. На следующей неделе ожидается прибытие нового практиканта. Иван хочет, чтобы новым

практикантом занялся Анатолий Некозырев, один из консультантов его отдела. Он уверен, что Анатолий обладает всеми необходимыми навыками, но предвидит некоторое сопротивление с его стороны.

Иван встретился с Анатолием и сказал ему, что хотел бы, чтобы он попробовал взять шефство над новым практикантом. Анатолий высказал опасения в связи с такой ответственностью. Он сказал также, что есть и другие, более опытные коллеги, которые могли бы лучше справиться с этой работой. Иван заверил Анатолия, что он выбрал именно его, потому что его профессиональные умения могут послужить хорошим образцом для практиканта. Иван предложил Анатолию в любое время обращаться к нему за советом.

Ситуация 2. Сергей Кузнецов, начальник механического цеха.

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

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

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

Тесты:

1. Теория “великих людей” утверждает, что для успешного лидерства нужно:

- а) обладать универсальным набором личностных качеств;
- б) использовать соответствующую манеру поведения;
- в) указывать потребности человека;
- г) учитывать состояние внешней среды.

2. Следовать сложившимся традициям в организации – основной принцип:

- а) законной власти;

- б) экспертной власти;
- в) власти связей;
- г) эталонной власти.

3. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

- а) лидером;
- б) менеджером;
- в) субъектом;
- г) универсумом.

4. Ключевой компетенцией лидера является:

- а) объединение людей;
- б) постановка целей и задач;
- в) формирование организационной структуры;
- г) осуществление контроля.

5. Ключевой компетенцией менеджера является:

- а) управление подчиненными;
- б) объединение людей;
- в) определение направлений деятельности коллектива;
- г) создание коалиций.

6. Процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком называется:

- а) идентификацией;
- б) общением;
- в) знакомством;
- г) подражанием.

7. Какая из теорий выделяет четыре стиля руководства (лидерства) в зависимости от профессиональной зрелости последователей и уровня мотивации?

- а) теория В. Врума – Ф. Йеттона;
- б) теория Д. Макгрегора;
- в) теория У. Оучи;
- г) теория Дж. Моутон – Р. Блейка;
- д) теория П. Херши - К. Бланшара.

8. Какая из теорий управления человеком основана на том, что человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль?

- а) теория Х;
- б) теория Y;
- в) теория А.

9. Какой стиль руководства по теории П. Херши – К. Бланшара наиболее приемлем при низком уровне мотивации последователей и высокой степени их зрелости?

- а) указующий;
- б) поддерживающий;
- в) делегирующий;
- г) участвующий.

10. Что означает такая ступень в развитии личности, как “зависимость” и “независимость”?

а) индивидуум в этот период сосредоточен “на себе”, руководители стремятся упредить его потребности;

б) индивидуум становится более свободным от опеки, но он все еще остается под присмотром, его действия направляют, анализируют и оценивают;

в) индивидуум может реагировать на лидера различно. Подчиненный оценивает действия лидера, проводя сравнительный анализ между различными действиями лидера и их последствиями;

г) руководители обязаны научить, что недопустимое поведение наказуемо. Индивидуум скрывает мысли и чувства, которые считаются неприемлемыми в обществе.

11. Какой теории управления человеком соответствуют следующие положения: “человек не любит работать, его следует принуждать, направлять, контролировать...”?

- а) теория Х;
- б) теория Y;
- в) теория Z.

12. Какой вид власти основывается на убеждении подчиненного в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо потребности, произвести другие нежелательные действия?

- а) власть, основанная на вознаграждении;
- б) экспертная власть;
- в) законная власть;
- г) власть, основанная на принуждении?

13. Какой вид власти построен на силе личных качеств и способностях лидера?

- а) эталонная власть (харизма);
- б) законная власть;
- в) экспертная власть.

14. ? - это соотносительное положение (статус) определенной личности в группе, более обширной общности или в обществе в целом, которое характеризуется способностью занимающего его лица воздействовать на других людей, организовывать и направлять их действия:

- а) лидерство;
- б) власть;
- в) стиль руководства;
- г) стиль лидерства.

15. Какой стиль лидерства направлен на развитие индивидуальных компетенций последователей?

- а) наставнический;
- б) партнерский;
- в) командный.

16. Какой стиль лидерства предполагает сосредоточенность лидера на развитии отношений сотрудничества со своими последователями?

- а) партнерский;
- б) демократический;
- в) харизматический.

17. Какой стиль лидерства построен на жестком контроле за ситуацией и поведением последователей?

- а) ударный;
- б) командный;

в) наставнический.

18. Специфический тип отношений управления, основывающийся на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации, - это:

- а) мотивация;
- б) групповая динамика;
- в) лидерство;
- г) руководство.

19. Соотнесите характерные черты менеджера и лидера:

- | | |
|------------------|--------------|
| 1. Администратор | А - лидер |
| 2. Инноватор | Б - менеджер |
| 3. Энтузиаст | |
| 4. Профессионал. | |

20. Сила, характеризующаяся как возможность влиять на других с помощью личных качеств, которые достойны подражанию, - это:

- а) сила ресурсов;
- б) сила положения;
- в) сила личности;
- г) сила специалиста.

21. Власть, реализуемая через страх, - это:

- а) власть эталона;
- б) экспертная власть;
- в) власть принуждения;
- г) законная власть.

22. Власть, реализуемая через положительное подкрепление, - это:

- а) власть эталона;
- б) экспертная власть;
- в) власть принуждения;
- г) власть вознаграждения.

23. Власть, реализуемая через традиции, - это:

- а) власть эталона;
- б) власть принуждения;
- в) экспертная власть;
- г) власть вознаграждения;

д) законная власть.

24. Власть, реализуемая через влияние с помощью примера, - это:

- а) власть эталона;
- б) экспертная власть;
- в) законная власть.

25. Какое определение соответствует понятию “власть”?:

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

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

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

27. Можно ли иметь власть, не имея полномочий?

- а) да;
- б) нет.

28. Можно ли сказать, что харизматический лидер – это человек, нацеленный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности – мудрости, героизме, “святости”?

- а) да;
- б) нет.

29. Лидерство – это процесс:

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

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

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

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

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

32. Ответьте "да" или "нет" на предложенные вопросы:

1. Организационное окружение представляет собой ту часть организации, с которой человек сталкивается после своей работы.
2. Неформальный статус роли отражает позицию ее нахождения в иерархическом построении организации; это статус, который придается роли окружающими людьми.
3. Расположенные на одном иерархическом уровне роли могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и сферой деятельности, к которой относится роль.
4. Высокий формальный статус роли придается ей окружающими людьми.
5. Для выполнения своей роли работник наделяется правами, берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус.
6. Тремя основными личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация.
7. Влияние - это возможность воздействовать на поведение других. Власть - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.
8. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.
9. Когда основой власти является принуждение, легко поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как ослабляется стремление людей сознательно обманывать организацию.
10. Для того, чтобы использовать влияние через страх, необходимо иметь эффективную систему контроля.
11. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения.

12. Авторитет строится только на неформальной власти.
13. Специализация ограничивает экспертную власть.
14. Лидерство связывается с эффективностью влияния.

Тема 7.

СОЦИОФАКТОРЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА.

Вопросы к аудиторным занятиям:

1. Групповая динамика.
2. Трудовой коллектив. Виды коллективов.
3. Пути формирования коллектива.
4. Проблема формирования сплоченного трудового коллектива.
5. Роли и отношения в трудовом коллективе.
6. Конформизм и его роль в управлении коллективом.
7. Командообразование в организации.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику формальных и неформальных групп.
2. Каковы основные факторы, определяющие эффективность деятельности группы?
3. Какие врожденные и приобретенные элементы личности необходимо учитывать менеджерами при работе с сотрудниками?
4. Как будет восприниматься руководство и подчинение менеджеру сотрудниками с различным типом поведения (независимым, нейтральным, зависимым)?
5. Какие потребности человека удовлетворяются в рамках коллектива и каким методом можно обеспечить социально-психологическую совместимость?
6. Чего должен опасаться менеджер при сборе и анализе информации о членах своего коллектива?
7. Как можно охарактеризовать понятие групповой власти и за счет чего она может быть усилена в коллективе?

8. Как практически можно было бы использовать в коллективе законы сохранения (личного положения, достоинства и социального статуса) и компенсаций (недостатков одних способностями других)?

9. Какие свойства неформальных групп вас больше всего интересуют и как в принципе необходимо относиться менеджеру к неформальным отношениям в коллективе?

10. Как можно использовать положительные стороны конформизма и как можно избежать его отрицательных последствий?

11. Дайте характеристику самообучающейся организации. Каким образом процесс командообразования влияет на развитие самообучающихся компаний?

12. Расскажите об основных негативных последствиях несбалансированного, спонтанного формирования команд в организации.

13. Схематично отобразите и опишите процесс развития командных эффектов в организации. В чем заключается основная проблема командообразования.

14. Каким образом в процессе командообразования обеспечивается эффективное использование человеческих ресурсов организации?

15. Вспомните, что означают термины: коллектив; групповая динамика; сплоченность; психологический климат; групповое давление; коллективные нормы; конформизм?

16. Перечислите главные признаки коллектива и определите их наличие у себя в студенческой группе.

17. В чем заключается роль психологического климата в коллективе?

18. Назовите этапы формирования коллектива. Попытайтесь оценить степень "зрелости" своей студенческой группы как коллектива.

19. Раскройте суть конформизма и дайте оценку этому социальному явлению с точки зрения руководителя, коллектива, отдельной личности.

20. Определите наличие в своем коллективе трудовых норм и группового давления: каковы они, и в чем проявляются?

22. Проанализируйте свое окружение: есть ли в нем референтные группы или отдельные личности, и выясните, какие черты делают их таковыми?

23. Назовите истоки противоречий между личностью и группой, между группами.

24. По каким причинам образуются и развиваются неформальные группы?

25. Какие меры необходимо предусмотреть в работе с формальными и неформальными группами в условиях предстоящей деятельности или структурного преобразования в организации?

26. Какие способы повышения эффективности работы вашей группы возможны и осуществимы при подготовке к экзаменам?

27. Какая группа в организации может считаться эффективной и благополучной? Перечислите основные признаки такой группы.

28. Начиная работу в организации, индивид попадает в определенную социальную группу, где действуют свои правила и нормы поведения. Соблюдение каких основных правил может позволить индивиду идентифицировать себя с группой? Какие санкции может применять группа по отношению к индивиду, отклоняющемуся от групповых норм?

29. Индивид, принятый на работу в организацию, направляется в отдел (т. е. формальную группу). При этом он включается в систему статусов и ролей данной организации. Каковы основные признаки формальных статусов и ролей?

30. У руководителей есть устойчивое мнение, согласно которому неформальные группы непредсказуемы и слабоуправляемы. Тем не менее они существуют во всех без исключения организациях. В чем причина необходимости существования неформальных групп?

31. В организации существует неформальная группа руководителей, которые часто встречаются в нерабочее время. Группа способна принимать совместные решения в отношении деятельности организации, т. е. выступать

как коалиция. Какая стадия развития неформальной группы предшествует совместным согласованным действиям ее членов в отношении принятия решений, важных для организации?

32. Одной из важнейших характеристик группы в организации является сплоченность. Какое влияние оказывает сплоченность группы на достижение групповых целей? Какие факторы решающим образом сказываются на сплоченности социальных групп в организации?

Практические задания и ситуации:

1. В рекламном агентстве необходимо разработать рекламную кампанию. Целесообразно ли в сложившейся ситуации создавать команду? По какому принципу должна создаваться команда для выполнения данной работы?

2. В агентстве по продаже мебели возникла ситуация, требующая срочного разрешения. Нужно ли в данном случае создавать команду? Объясните свой ответ.

3. Заполните следующую таблицу:

	Обычный трудовой коллектив	Команда
Руководство		
Ответственность		
Цели		
Результаты		
Оценка труда		
Функция руководителя		

Чем отличаются решения, принимаемые в группах, от решений, принимаемых отдельными членами организации?

4. В каких из перечисленных ниже ситуаций предпочтительнее работать одному человеку (или группе), а когда - команде?

- при решении простых задач или "головоломок";

- при ограниченном разнообразии мнений;
- при решении сложных задач или "проблем";
- при условии, что для решения необходим консенсус;
- при неопределенности и множественности вариантов решения;
- при условии срочного решения задачи;
- при достаточности узкого диапазона компетентности;
- при наличии неустрашимого конфликта интересов участников;
- при необходимости высокой самоотдачи;
- при необходимости широкого диапазона компетентности;
- при условии, что организация предпочитает работу с частными лицами;
- при необходимости разностороннего подхода;
- при необходимости оптимального результата.

5. Рассмотрите практическую ситуацию:

Во время второй мировой войны, когда Америка решила мобилизовать свои ресурсы на борьбу с нацизмом, в стране неожиданно возникли трудности с продовольствием. Дело в том, что огромное количество мяса шло на обеспечение армии и помощь союзникам. В основном его забирала перерабатывающая промышленность для выполнения правительственных заказов. Поэтому на рынке США резко сократилось количество продаваемого свежего мяса, зато в изобилии было мясо мороженое. Однако хозяйки всей страны устроили мороженому мясу бойкот: практически перестали его покупать. Это создавало определенную экономическую и социальную напряженность, нежелательную в военное время.

Была проведена рекламная кампания, входе которой населению разъяснялось, что мороженое мясо, согласно заключению авторитетных экспертов, практически не теряет своих вкусовых качеств и питательных свойств. Но эта кампания не имела никакого успеха. Не помогали и патриотические призывы к сознательности. Мало того, недовольство и напряженность усиливались.

Тогда было предложено следующее мероприятие. Во многих микрорайонах больших и маленьких городов Америки были вывешены объявления, приглашающие собраться домохозяек в определенном месте для обсуждения проблемы мяса. Обещалось присутствие власти.

Большинство женщин пришло. В боевом настроении, в прекрасной эмоциональной форме, с явным намерением "сказать все, что они думают".

Женщины высказывались. Они приводили массу примеров того, насколько это мясо невкусное, как их дети отказываются его есть. Женщины возмущались президентом, правительством и т. д. Они говорили страстно, подливая масло в огонь высказываний друг друга... И ...не встретили никакого сопротивления со стороны организаторов обсуждения проблемы, которые кивали головами, записывали жалобы и, казалось, сочувствовали женщинам. И никаких попыток переубедить, привести какие-то аргументы.

Постепенно эмоциональный накал собраний начал стихать, тем не менее сохраняясь на каком-то уровне. В высказываниях участниц стали мелькать выражения типа: "Конечно, может быть там и остались какие-то витамины, но.."

С собраний женщины расходились с чувством своей несомненной правоты и выполненного долга. А на следующей неделе потребление мороженого мяса в тех районах, где уже прошли собрания, резко пошло вверх, а накал эмоций, связанных с этой проблемой, - вниз.

Что же произошло? Поясните свою позицию.

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

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

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

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

10. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из

подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поступите?

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

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

«Почему на четыре?» — спрашиваете вы.

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

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

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

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

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

Тесты:

1. Чем характеризуется круговая схема взаимодействия сотрудников в организации?

- а) взаимодействие осуществляется только через центр;
- б) взаимодействие осуществляется последовательно, при этом цепь является замкнутой;
- в) взаимодействие осуществляется между всеми и через центр.

2. Назовите основные требования, которым должна удовлетворять социальная группа, чтобы считаться коллективом:

- а) наличие общих целей;
- б) взаимодействие людей;
- в) общие взгляды на жизнь;
- г) отождествление себя с группой;
- д) наличие неформального лидера.

3. Какой этап развития коллектива характеризуется следующими процессами: пересмотр методов работы; повышение производительности труда; внедрение инноваций:

- а) "эффективность";
- б) "экспериментирование";
- в) "зрелость";
- г) "притирка";
- д) "ближний бой".

4. 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.

5. Ограничение по численности имеет следующая группа:

- а) формальная;
- б) неформальная.

6. Тип управленческой команды определяется:

- а) особенностями лидера;
- б) культурой группы;
- в) типом организационной структуры.

7. ...? - это психологическая особенность появления людей, проявляющаяся как групповое единомыслие, неспособность ставить под сомнение существующее положение дел, отказ от самостоятельных действий:

- а) конформизм;
- б) нонконформизм;
- в) негативизм.

8....? - это совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности:

- а) коллектив;
- б) команда;
- в) группа.

9. ...? - это общность людей - единомышленников, объединенных одной целью и ориентированных на выполнение деловой задачи:

- а) коллектив;
- б) команда;
- в) социальная группа.

10. Какое социальное образование характеризуется: непостоянством состава и лидеров; высоким интеллектуальным уровнем; четким определением полномочий каждого участника; сбалансированностью состава в зависимости от ролей, выполняемых членами образования; принятием участниками основных решений совместно?

- а) социальная группа;
- б) общность;
- в) коллектив;
- г) команда;
- д) подразделение организации.

11. Этап развития группы, на котором она устанавливает нормы и модели работы, в рамках которых она работает, - это:

- а) формирование;
- б) становление;
- в) нормирование;
- г) работа.

12. Этап развития группы, на котором она проходит через конфликтный период, который следует непосредственно за первичным (обычно ложным) консенсусом, называется:

- а) формированием;
- б) становлением;
- в) нормированием;
- г) работой.

13. Этап развития группы, на котором она представляет собой скопление отдельных людей, - это:

- а) формирование;
- б) становление;
- в) нормирование;
- г) работа.

14. Этап развития группы, на котором она сможет достичь оптимального уровня работы:

- а) формирование;
- б) становление;
- в) нормирование;
- г) работа.

15. Фактор, характеризующий работу группы и влияющий отрицательно на процесс принятия решений: "чем выше уровень..., тем больше вероятность посредственного решения, которое никого не заденет", - это:

- а) размер;
- б) состав;
- в) сплоченность;
- г) групповые нормы;
- д) групповое единомыслие;
- е) конфликтность;
- ж) статус членов группы;
- з) роли членов группы.

16. Главные признаки неформальной организации:

- а) формальные отношения между людьми;
- б) противодействия решениям, принятым администрацией;
- в) благоприятная социально-психологическая атмосфера в коллективе;
- г) отношения между людьми, не зафиксированные в положениях фирмы;
- д) высокая дисциплина труда.

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

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

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

19. Исследования неформальных групп начал проводить:

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

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

- а) группа единомышленников;
- б) высокосплоченная группа;
- в) группа по интересам;

г) юридическое лицо.

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

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

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

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

23. Укажите соответствие видов эффективности их источникам:

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

24. Неформальные группы возникают:

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

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

- а) генератору;
- б) искателю;
- в) финишеру;
- г) командному «игроку».

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

- А. расформирование; Б. формирование;
- В. нормирование;
- Г. выполнение работы; Д. смятение.
- а) Б-В-Г-Д-А;
- б) Б-Г-В-Д-А;
- в) Б-Д-В-Г-А;
- г) В-Б-Г-Д-А.

27. Причинами вступления в неформальные группы являются:

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

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

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

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

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

30. Термин «партнерство» в теории менеджмента обозначает:

- а) что партнер разделяет вашу точку зрения на данный вопрос и поддерживает ее в различных ситуациях;
- б) меньшую степень влияния на участников какого-либо процесса;
- в) объединение усилий для решения проблемы;
- г) совместное участие в каком-либо процессе деятельности организации.

31. Улучшение условий труда и быта работников предприятия характеризует эффективность менеджмента:

- а) технологическую;
- б) экономическую;
- в) социальную;
- г) этическую.

32. Ответьте “да” или “нет” на предложенные вопросы.

1. Все формальные организации представляют собой объединение неформальных групп и организаций, созданных без вмешательства руководства.

2. Неформальные группы - это группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

3. Формальная организация является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

4. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют.

5. В неформальных организациях (группах) наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести угрозу существованию неформальной организации.

6. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

7. Руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

8. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, необходимо разрешить группе участвовать в принятии решений.

9. Наиболее оптимальной является группа из 15 - 20 человек.

10. Похожие люди в группе выбирают более качественное решение.

11. Руководителю необходимо знать методы устранения конфликтов.

12. Поддерживающие роли - это роли, которые дают возможность отбирать групповые задачи и выделять их.

13. Целевые роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

14. Для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе важными являются следующие типы расположения:

1) удовлетворенность работой; 2) увлеченность работой; 3) приверженность организации.

33. Тест "Групповые роли"

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение.

Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо, в редких случаях, все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

- А. Я быстро нахожу новые возможности.
- Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.
- В. У меня много новых идей.
- Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.
- Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.
- Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
- Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.
- З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что:

- А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.
- Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.
- В. У меня есть слабость много говорить самому.
- Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.
- Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.
- Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.
- Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.
- З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

- А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

3. Мне можно доверять проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредоточивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

З. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает и я надеюсь только на одного - двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Таблица ответов:

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
...								

Обработка (интерпретация) результатов:

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже "образцом-ключом", вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов.

2. Найдите сумму баллов по каждому из I — VIII столбцов.

3. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе.

4. Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль — председатель; II роль - формирователь; III роль - генератор идей; IV роль - оценщик идей; V роль - организатор работы; VI роль - организатор группы; VII роль- исследователь ресурсов; VIII роль - завершитель.

"Образец-ключ" для обработки и интерпретации ответов.

Роли	1	II	III	VI	V	VI	VII	VIII
Вопрос 1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
Вопрос 2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
Вопрос 3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
Вопрос 4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
Вопрос 5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
Вопрос 6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
Вопрос 7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

Характеристика ролей в команде:

I — председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

II - формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе. I и II —два противоположных подхода к общему управлению группой.

III — генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV - оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V - организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI — организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникабельность; тип: эмпативный (эмпатия - эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII — исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: "напористый экстраверт", нуждается в свободе действий.

VIII - завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

34. Тест "Психологический климат в коллективе"

(поставьте любой знак в одной из колонок справа)

	Ситуация	Нет	Иногда	Да
1	В период неудачи, сбоев в работе в моем коллективе идет поиск виновных			
2	Цели группы или организации неизвестны ее членам			
3	Информацией о делах владеют только руководители			
4	В коллективе есть тенденция обезопасить себя докладными записками, рапортами и т. д.			
5	Воспринимают ли работники решения руководства как "чужие" решения?			
6	Часто ли отвлекают работников от выполнения "своей" работы.			
7	Конфликты между сотрудниками и руководством чаще всего возникают по мелочам			

8	"Награждают" ли сотрудники своих руководителей нелестными эпитетами (тайно и явно)?			
9	Много ли проводится длительных совещаний коллектива?			
10	Коллективное руководство и творчество в организации не практикуется. Действует приказ			
11	Четко ли разделяется коллектив на "старичков" и "новичков"?			
12	Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает недовольствие некоторых сотрудников			

Подведите итог.

Если все отметки в первом столбце "нет", то у вас идеальный коллектив, которых на практике не бывает.

Чем больше отметок в столбцах "иногда" и особенно "да", тем выше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

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., Шестопап 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

Предисловие.....	3
Тема 1. Содержание менеджмента и его особенности. Взгляды на развитие менеджмента.....	5
Тема 2. Менеджер в системе управления.....	19
Тема 3. Координация как функция менеджмента. Руководство и методы руководства. Управленческие полномочия и их реализация.....	36
Тема 4. Организация как объект управления. Управление организационными процессами.....	59
Тема 5. Планирование и разработка стратегий организации.....	82
Тема 6. Проблема власти и лидерства в организации.....	110
Тема 7. Социофакторы менеджмента. Особенности управления группой. Групповая динамика.....	149
Список использованной литературы.....	169
Оглавление.....	172