

МЕНЕДЖМЕНТ ПРАКТИКУМ

Под редакцией *Л.В. Ивановой*

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения по образованию в области коммерции в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция (торговое дело)» и 061500 «Маркетинг»

Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000)



Москва • 2012

УДК 658(076.5)
ББК 65.290-2я73-5
М50

Р е ц е н з е н т ы:

канд. экон. наук, доц. *Г.Н. Степанова*
(зав. кафедрой менеджмента МГУП);
канд. экон. наук, проф. *И.Н. Красюк*

Главный редактор издательства
кандидат юридических наук,
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для студентов
М50 вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция
(торговое дело)» и 061500 «Маркетинг» / Под ред. Л.В. Ива-
новой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 191 с.

И. Иванова, Леонора Валерьевна, ред.

ISBN 5-238-01032-X

Агентство СІР РГБ

Содержание практикума составляют задания, которые апробированы в течение значительного периода времени и успешно используются в учебном процессе в высшей школе. Задания структурированы по основным, важнейшим темам дисциплины «Менеджмент».

Выполнение заданий позволяет расширить и закрепить теоретические знания в области менеджмента, получить навыки самостоятельного принятия решений при формировании организации (предприятия), создании организационной структуры управления предприятия, разработке должностных инструкций, построении системы мотивации персонала; проверить свои способности в области управления и работы в команде.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)» и «Маркетинг», а также другим специальностям экономики и управления. Может быть полезно слушателям факультетов повышения квалификации.

ББК 65.290-2я73-5

ISBN 5-238-01032-X

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2006

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

От авторов

Менеджмент принято рассматривать как науку, изучающую социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе управления, как особый вид деятельности, обеспечивающий концентрацию усилий людей для достижения заранее определенного результата и как искусство достижения целей управления через эффективную трудовую деятельность.

Изучение менеджмента предполагает не только познание теории управления при помощи таких традиционных методов обучения, как лекции и семинары, но и практическое закрепление теоретических знаний с применением методов активного обучения, таких, как рассмотрение управленческих ситуаций, деловые игры, тренинги и т.п.

Предлагаемый практикум содержит деловые игры, управленческие ситуации, задачи и тесты по всем основным разделам курса «Менеджмент». Его структура отражает содержание учебного пособия «Менеджмент»¹. Оба этих издания можно рассматривать как одно целое, исходя из того, что они написаны на основе государственных стандартов, определяющих подготовку будущих специалистов в области коммерции и маркетинга.

В данной книге материалы для проведения практических занятий четко структурированы, что облегчает их использование после изучения соответствующих теоретических разделов курса «Менеджмент». В качестве самостоятельных выделены:

- теоретические основы менеджмента;
- эволюция концепций менеджмента;
- особенности развития менеджмента в России;
- организация как система управления;
- функции управления;
- организационные структуры управления;
- методы менеджмента;
- управленческие решения;
- управление персоналом;
- мотивация;
- основные теории лидерства;
- самоменеджмент;
- управление конфликтами;
- оценка эффективного менеджмента.

В учебном пособии практические материалы по деловым играм, управленческим ситуациям и задачам подобраны таким образом,

¹ *Менеджмент*: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

чтобы читатель смог оперативно находить исходные данные, постановку задачи, используя все необходимые практические навыки в постановке и обосновании целей управления и в мобилизации усилий персонала для достижения этих целей, а также смог принимать научно обоснованные решения, систематизировать работу кадров, управлять предприятиями и организациями как целостными системами.

Практикум ориентирован на проблемно-концептуальное изучение дисциплины «Менеджмент». Вместе с тем в нем рассматриваются и прикладные аспекты управления.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Коммерция» и «Маркетинг». Учебное пособие можно также использовать в учебном процессе для студентов и других специальностей, изучающих дисциплину «Менеджмент», оно может представлять интерес и для практических работников, занятых в сфере управления коммерческими предприятиями.

Авторы учебного пособия

Аборнева О.И., канд. экон. наук, доц. Воронежского филиала РГТЭУ, задания: 1.3; 5.4; 7.1; 7.2; 8.2—8.11; 10.7; 11.2; 12.1; 12.2; 13.1—13.3; 14.1—14.5.

Астахова Н.И., канд. экон. наук, проф. кафедры антикризисного и стратегического менеджмента РГТЭУ, задание 6.1.

Бутов А.В., канд. экон. наук, доц. кафедры антикризисного и стратегического менеджмента РГТЭУ, задания: 6.4; 10.6; 11.1; 15.1.

Иванова Л.В., доц. кафедры антикризисного и стратегического менеджмента РГТЭУ, задания: 1.1; 1.2; 2.1; 3.1; 4.1; 5.1—5.3; 6.2; 6.3; 7.1; 9.14—9.22.

Киреева И.М., канд. экон. наук, доц. кафедры менеджмента торговой организации РГТЭУ, задания: 9.3—9.13.

Литвинюк А.А., д-р экон. наук, проф., заведующий кафедрой управления персоналом РГТЭУ, задания: 5.5; 9.1; 9.2; 10.3—10.5.

Лукашевич В.В., канд. экон. наук, проф. кафедры управления персоналом РГТЭУ, задания: 8.1; 10.2; 14.6; 14.7.

Никитина Л.П., канд. экон. наук, проф., заведующий кафедрой менеджмента торговой организации, задания: 5.6; 10.1.

Рогожин С.В., д-р экон. наук, проф. кафедры антикризисного и стратегического менеджмента РГТЭУ;

Рогожина Т.В., канд. техн. наук, проф. кафедры менеджмента торговой организации РГТЭУ, задания: 1.4; 2.2; 5.7; 7.3; 8.12; 9.23; 12.3; 13.4.

Тема 1 Теоретические основы менеджмента

Задание 1.1

Цель задания: проверка знаний в области теоретических основ менеджмента.

Содержание задания:

- 1) дать определение понятий «менеджмент» и «управление», показать разницу между этими понятиями;
- 2) указать основные категории менеджмента и дать им краткое определение;
- 3) раскрыть содержание внутренней и внешней среды организации;
- 4) перечислить основные закономерности менеджмента.

Работа выполняется в письменном виде и сдается на проверку преподавателю.

Задание 1.2

Цель задания: усвоение принципов (основных правил) менеджмента.

Содержание задания: каждый студент разрабатывает не менее десяти принципов (основных правил) менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Х. Эмерсона, А. Файоля, Г. Форда, материал лекции по данному вопросу.

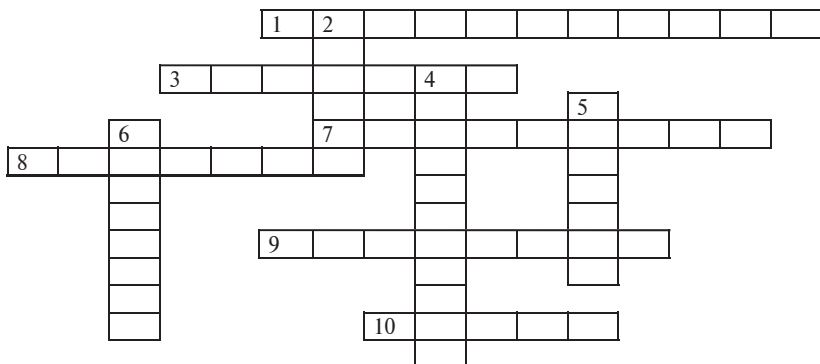
Затем осуществляется обсуждение каждого предложения и выработка принципов менеджмента, наиболее актуальных в современных условиях.

Задание 1.3

Цель задания: усвоение ключевых слов по данной теме.

Содержание задания: составьте тематический кроссворд, аналогичный данному.

Кроссворд «Основные категории менеджмента»



По горизонтали:

1. Экономическое соперничество обособленных производителей. 3. Государство как элемент управления. 7. Торговля в широком смысле слова. 8. Структура управления, определяющая формы разделения труда в управлении. 9. Один из элементов структуры управления. 10. Способ осуществления управленческой деятельности.

По вертикали:

2. Управляемая система. 4. Разъездной представитель крупных торговых предприятий. 5. Руководящее правило, которое вытекает из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития. 6. Совокупность форм и методов, с помощью которых осуществляется планирование.

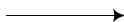
Ответы на с. 179.

Задание 1.4

Цель задания: повторение ключевых слов по теоретическим основам менеджмента.

Содержание задания: двигаясь в направлении часовой стрелки по спирали от цифры 1 к цифре 49, разгадайте все слова в чайнворде.

Чайнворд «Управление — искусство»



1								2			3						4	
11				12			13										14	
				21							22							
			30				31				32			33	23	15		
							38				39			40				
	20		37				44				45			46				
		29			49													
				43				48					47					
10	28						42					41						5
			36							35			34			24		
				27				26			25							
	19						18			17				16				6
		9						8									7	

1. Менеджмент. 2. Новая валюта. 3. Торговец, покупающий большие партии товара у производителя для реализации. 4. Лицо, занимающееся частной торговлей. 5. Задания в стандартной форме. 6. Работа. 7. Налоговый документ. 8. Рынок. 9. Отказ от долговых требований. 10. Экономический показатель норм. 11. Приватизационный чек. 12. Опасность возникновения потерь. 13. Инструмент планирования и учета управленческой деятельности. 14. Отчетный период.

15. Фирма, осуществляющая оптовую закупку и сбыт товаров определенного вида. 16. Деятельность. 17. Извещение о проведении операций. 18. То, чем управляют. 19. Обслуживает стратегию. 20. Система операций по строго определенным правилам. 21. Система мероприятий по изучению рынка. 22. Совокупность людей или предметов. 23. Продажа с публичных торгов. 24. нарицательная стоимость. 25. Ограничение. 26. Продукт труда, предназначенный для продажи. 27. Машина с антропоморфным действием. 28. Вид. 29. Дефицит платежного баланса. 30. Внесение денег. 31. Прием, метод. 32. Финансовая организация. 33. Торговля. 34. Бирка. 35. Договор. 36. Цена услуг. 37. Существенное обстоятельство. 38. Распорядок. 39. Способ познания. 40. Соглашение. 41. Запас. 42. Денежная единица. 43. Часть бухгалтерского баланса. 44. Противоположное входу. 45. Приток денежных средств. 46. Занятие. 47. Предложение заключить сделку. 48. Ценные бумаги. 49. Умение, мастерство.

Ответы на с. 179.

Тема 2 Эволюция концепций менеджмента

Задание 2.1

Цель задания: систематизировать теоретические знания в области различных направлений менеджмента.

Содержание задания: заполните следующую таблицу, изложив в ней различные школы и направления в менеджменте в хронологической последовательности:

<i>№ п/п</i>	<i>Школа или направление в менеджменте</i>	<i>Годы возникновения</i>	<i>Основные представители</i>	<i>Основные достижения</i>	<i>Основные недостатки</i>	<i>Степень использования научных достижений прошлых лет в современных условиях</i>
1	Классическая школа	1911	Ф. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд и др.	1. Внедрение НОТ 2. Разработка принципов управления 3. Создание цехового управления 4. Возникновение института мастеров	Слабо учитывался человеческий фактор	Используется НОТ, принципы управления
...	...					

Задание 2.2

Цель задания: контроль знаний по истории менеджмента.

Содержание задания: найдите в сетке 18 фамилий известных ученых, которые внесли значительный вклад в развитие науки об управлении организационными системами. Слова-ответы располагаются только по вертикали и горизонтали, но не по диагонали. При этом слова могут ломаться как в вертикальном, так и горизонтальном направлении.

П	А	Р	Е	Т	О	М	А	К	Г	Р
М	Э	М	Е	А	Л	Ь	Б	Е	Р	Е
А	Х	Е	Р	Г	И	Л	Б	Р	Т	Г
К	О	Д	С	О	Н	Б	А	Е	Т	О
И	У	Р	И	В	Е	Б	Р	Н	А	Р
А	Л	Л	Л	С	Р	Е	Ф	О	Р	Г
В	Е	И	О	У	Н	Е	Л	Л	Д	Е
У	Б	Р	Е	М	Т	Т	Й	Л	О	Р
Р	Й	А	С	К	О	Н	Е	С	Р	Ц
В	Д	Е	Й	С	Л	Ь	Т	Н	Г	Б
И	К	Ф	А	Й	О	К	Е	Й	Р	Е

1, 2, 3 — авторы учебника «Основы менеджмента»; 4 — основатель школы «социальных систем»; 5 — ученый, впервые предложивший термин «научное управление»; 6 — создатель организационной теории; 7 — автор двухфакторной модели мотивации; 8 — последователь Тейлора в части рационализации труда рабочих; 9 — автор «Общей теории занятости, процента и денег»; 10 — представитель школы «человеческих отношений»; 11 — выдающийся мыслитель эпохи Возрождения; 12 — ученый, сформулировавший «принцип оптимума»; 13 — один из последователей Файоля; 14 — основоположник научного управления производством; 15 — один из последователей классической школы менеджмента; 16 — родоначальник классической (административной) школы менеджмента; 17 — американский социолог, изучавший проблемы поведения человека; 18 — автор двенадцати принципов производительности.

Ответы на с. 179.

Тема 3 Особенности развития менеджмента в России

Задание 3.1

Цель задания: систематизировать знания в области теории и практики менеджмента в России.

Содержание задания: в хронологической последовательности¹ отразите развитие управления в России, используя следующую таблицу:

<i>№ п/п</i>	<i>Определен- ные пе- риода</i>	<i>Содержа- ние ре- формы</i>	<i>Основные представители реформ</i>	<i>Основные достиже- ния в управле- нии</i>	<i>Слабые стороны реформ</i>	<i>Наследие прошлого в на- стоящем</i>
1.						
...	...					

¹ Начальный период реформ определяется преподавателем, например с 1917 г. и т.д., или с 1945 г. и т.д., или с 1985 г. и т.д.

Тема 4 Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента

Задание 4.1

Цель задания: усвоить особенности различных моделей менеджмента.

Содержание задания: систематизировать знания в области различных моделей менеджмента и оформить материал в виде следующей таблицы:

	<i>Область управленческих решений</i>	<i>Американская модель менеджмента</i>	<i>Японская модель менеджмента</i>
1	Способы принятия управленческих решений		
2	Продвижение по служебной лестнице		
3	Организация контроля и т.п.		
...	...		

Тема 5 Организация как система управления

Задание 5.1

Цель задания: закрепить теоретические знания в части жизненного цикла организации.

Содержание задания: используя следующую таблицу, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков.

<i>№ п/п</i>	<i>Этап в развитии организации</i>	<i>Основные цели</i>	<i>Основные задачи</i>	<i>Стиль руководства (преобладающий)</i>	<i>Количественный состав работников</i>	<i>Способы мотивации</i>
1	Рождение организации					
...	...					

Задание 5.2

Цель задания: усвоить различные виды современных организаций.

Содержание задания: используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, указать различные виды организаций.

<i>№ п/п</i>	<i>Признак</i>	<i>Вид организации</i>
1	По виду собственности	1. Частные организации 2. Государственные организации
...	...	

Задание 5.3

Цель задания: научиться различать формальные и неформальные группы в организации.

Содержание задания: укажите основные отличительные особенности различных групп в организации.

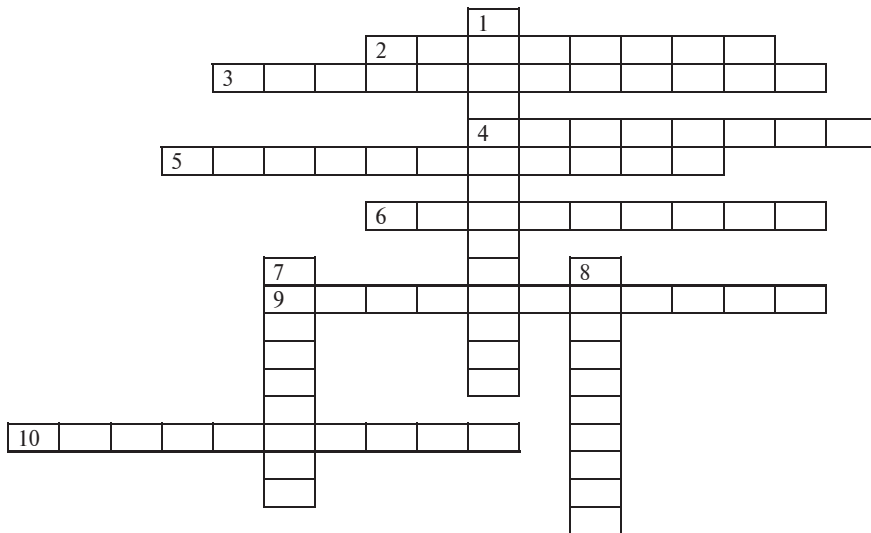
№ п/п	Наименование групп	Отличительные особенности групп
1	Формальные группы	1 2 3 4 и т.д.
2	Неформальные группы	1 2 3 4 и т.д.

Задание 5.4

Цель задания: усвоение теоретического материала по данной теме.

Содержание задание: составьте тематический кроссворд, аналогичный данному.

Кроссворд «Организация как система управления»



По горизонтали:

2. Структурное подразделение АУП, выполняющее функции контроля за соблюдением правил торговли, внедрением технологий торговли и т.д. 3. Лицо, направляющее и координирующее работу всего АУП и его отдельных звеньев. 4. Служба, осуществляющая подбор, изучение, расстановку кадров, контроль за состоянием работы с кадрами. 5. Орган учета и контроля сохранности собственности предприятия. 6. Основа функционирования системы управления. 9. Определенный круг действий, возложенных на кого-либо и безусловных для выпол-

нения. 10. Документ (список сотрудников предприятия), в котором указаны соответствующие каждому сотруднику должности и обязанности.

По вертикали:

1. Процесс (работа), связанный с научными исследованиями, разработкой новых товаров, услуг и их освоением. 7. Место (роль) каждого сотрудника предприятия, назначаемое руководителем. 8. Должностной документ, определяющий порядок деятельности специалиста в соответствии с обязанностями, соответствующими занимаемой должности.

Ответы на с. 179.

Задание 5.5

Цель задания: деловая игра по формированию рабочих групп.

Содержание задания: формирование рабочих групп с учетом неформальной структуры коллектива.

Цель деловой игры: на основе максимального учета направленности межличностных связей между отдельными участниками деловой игры следует создать равноценные по работе группы. Деловая настоящая игра носит не самостоятельный характер, а является одним из предварительных этапов любой формы проведения практических занятий по курсу менеджмента, где необходимы групповые, а не индивидуальные действия. Ее нельзя проводить по отношению к условиям группам, т.е. общности, включающей субъекты, которые не имели до этого прямых или косвенных взаимоотношений друг с другом.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры должен ознакомить ее участников со сценариями их действий. В дальнейшем он является основным лицом, анализирующим поступающую информацию и доводящий свое решение до участников деловой игры.

Порядок проведения деловой игры: в случае необходимости руководитель деловой игры объясняет ее участникам содержание следующих понятий.

Рабочая группа — ограниченная в размерах группа людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков, которые существенно важны для ее последующего функционирования.

Неформальная группа — группа людей, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматичной пользы.

Межличностные связи — субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

В дальнейшем руководитель деловой игры определяет способ передачи необходимой информации и форму фиксации итогов ее анализа для участников деловой игры.

Этапы деловой игры

Этап 1. Ранжирование участников деловой игры по степени выраженности у них качеств, необходимых для успешного проведения совместной деятельности.

1.1. Руководитель деловой игры предлагает каждому ее участнику анонимно в письменной форме назвать пофамильно определенное число (N) человек, обладающих в наибольшей степени необходимыми качествами (желательно от 4 до 6 человек). Эти лица должны быть в анкете расположены в порядке убывания у них данных качеств.

1.2. За первое место в индивидуальном списке каждый участник получает N баллов, за второе $N - 1$ и т.д.

1.3. Баллы, полученные каждым участником во всех анкетах, суммируются.

1.4. По сумме набранных баллов все участники деловой игры ранжируются по местам. При равном числе набранных баллов ранг индивидуума устанавливается произвольно руководителем деловой игры (лучше по алфавитному принципу).

1.5. Ранжированный список участников деловой игры в любой форме доводится до каждого ее участника.

1.6. В ранжированном списке выделяются группы 1, 2, ..., L , где L — число рабочих групп, которые необходимо сформировать по условию деловой игры. Группы должны быть равные по численности. При наличии неделимого остатка из него формируется последняя по выделяемому качеству группа меньшей численности.

Этап 2. Формирование рабочих групп.

2.1. Лица, попавшие в первую группу, являются центром формирования рабочих групп. При этом каждой группе изначально присваивается число баллов, полученное в результате опроса ее первым членом.

2.2. Из числа лиц, попавших во вторую по рангу группу, первые члены рабочих групп выбирают себе партнера. Преимущественное право в выборе имеют группы с меньшим числом баллов у их лидера. Согласия участника из второй по рангу группы с выбором не требуется. Баллы двух членов рабочих групп суммируются и используются в дальнейшем для определения приоритетов при выборе третьего члена группы.

2.3. Аналогично п. 2.2 проводится выбор третьего партнера.

2.4. Выбор остальных членов рабочей группы производится по схеме, описанной в п. 2.2, до тех пор, пока все участники деловой игры не будут распределены.

2.5. После окончания распределения участников деловой игры по рабочим группам ее руководитель не должен разрешать переме-

щение лиц из группы в группу. В противном случае (при увеличении внутригрупповой сплоченности) усилится вариация объектов по степени эффективности их действий. В условиях конкурентного характера последующего взаимодействия рабочих групп (деловые игры, семинары и т.п.) это может снизить у лиц, изучающих курс менеджмента, интерес к проведению практических занятий, ибо достаточно точно можно будет прогнозировать и победителей, и проигравших.

Задание 5.6

Цель задания: деловая игра по созданию концепции предприятия.

Содержание задания: создание концепции предприятия.

Цель деловой игры: настоящая деловая игра преследует цель закрепить на практике теоретические положения, усвоенные студентами при изучении дисциплины «Менеджмент». Практические навыки, выработанные в процессе игры, помогут студентам в дальнейшем при разработке стратегии предприятия, при определении сегментов рынка и поиске своей «ниши» на рынке товаров и услуг на этапе организации предприятия, а также при осуществлении диверсификации деятельности уже работающей фирмы при решении задачи конкурентоспособности предприятия на несколько лет вперед.

Условия проведения деловой игры: группа студентов (слушателей) делится на подгруппы по 3—5 человек. Каждая подгруппа имитирует управленческий аппарат (штаб), занимающийся вопросами стратегического планирования в составе директора и его заместителей, например: по коммерции, маркетингу, снабжению, общим вопросам. Каждый участник игры занимается вопросами стратегического планирования соответственно выполняемой функции на предприятии, советуясь с остальными участниками подгруппы для выработки общего решения. Не рекомендуется количество участников подгруппы менее трех человек, так как в данном случае трудно приобрести навыки необходимого общения, проверки правильности своей версии по планированию направления хозяйственной деятельности фирмы.

Каждая подгруппа на основе выработанного в ней общего мнения выступает как единый разработчик стратегии предприятия.

В конце деловой игры разработанная стратегия каждой подгруппой оценивается на конкурентоспособность студентами всей группы совместно с преподавателем. Высказываются положительные и отрицательные мнения студентов (с точки зрения будущих потребителей услуг). Стратегия может быть доработана и представлена снова.

Для проведения деловой игры в течение одного учебного дня (с проведением экспертизы проектов) не рекомендуется создавать количество подгрупп более четырех.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры должен ознакомить участников с условиями и этапами игры, порядком оформления выступления по разработанной стратегии. В дальнейшем он контролирует время выполнения этапов, разъясняет участникам игры отдельные моменты деловой игры, разрешает спорные вопросы, поясняет действие внешней среды по отношению к предприятию, предупреждает вынесение неправильных решений.

Обязательным в поведении руководителя деловой игры является рекомендательный характер его действий. Во время игры участники могут пользоваться стандартами по классификации предприятий той или иной сферы услуг, другими инструкциями и рекомендациями. Для лучшего проведения игры руководитель должен заранее рекомендовать участникам необходимую литературу. Желательно организовать посещение лучших предприятий отрасли, успешно выполняющих свою стратегию развития, имеющих четко выраженную концепцию фирмы.

Порядок проведения деловой игры: сфера деятельности и условия функционирования предприятий задаются руководителем. Руководитель игры с целью создания дополнительной конкуренции между предприятиями может оговаривать место расположения фирм, определять группу потребителей и т.д.

Ниже приведены этапы проведения игры, очередность которых может быть изменена по желанию игроков.

Этапы деловой игры

1. Разработка планировки предприятия и его интерьера.
2. Выбор материала для строительства здания фирмы и оформления интерьера.
3. Выбор места расположения предприятия.
4. Учет культурных традиций региона.
5. Выбор сегмента потребителей услуг.
6. Перечень услуг, предоставляемых предприятием (ожидание клиента).
7. Тип связи с потребителем.

Описание действий участников деловой игры при выполнении отдельных этапов

Этап 1. Разработка планировки предприятия и его интерьера.

На данном этапе необходимо определить тип предприятия, его размеры, количество торговых залов, этажность, планировку предприятия; необходимо обсудить оборудование предприятия и мебель, расстановку, технологию продажи товаров и т.п.

Этап 2. Выбор материала для строительства здания фирмы и оформления интерьера.

На этом этапе надо выбрать тип материала для здания предприятия и для оформления интерьера. Надо обратить внимание на то, чтобы стоимость материала соответствовала общей концепции, рекомендуемой в общепринятых стандартах по классификации предприятий.

Этап 3. Выбор месторасположения предприятия.

Этап очень важен для дальнейшего успешного функционирования предприятия, так как торговля и сфера услуг имеют свою особенность. Отдельную услугу или комплекс услуг обычно нельзя транспортировать. Клиент сам посещает предприятие для потребления услуг. Поэтому, если место выбрано не очень удачно, у предприятия могут возникнуть проблемы со сбытом товаров и услуг.

Необходимо не только указать место расположения, но и уточнить возможности передвижения потребителей, наличие авиа- и железнодорожных линий, близких маршрутов городского транспорта и т.д. Большое значение имеет окружение предприятия: наличие других предприятий торговли и сферы услуг, экологическая обстановка, шум. Не рекомендуется размещать предприятия, главной целью которых является предоставление клиентам комплекса услуг, включая полноценный отдых, тишину и спокойствие, вблизи автостоянок, бензоколонок, ремонтных мастерских и т.д. Другим отрицательным примером может быть размещение крупных предприятий торговли и питания, рассчитанных на одновременный прием большого количества покупателей и посетителей при кратких сроках обслуживания, в жилых массивах, вдали от основного потока потребителей.

Этап 4. Учет культурных традиций региона.

Для создания особой обстановки внутри предприятия, отличительной его особенностью возникает необходимость подчеркнуть местные традиции и привычки населения региона соответствующим оформлением интерьера, предоставлением комплекса услуг, учитывающих местную культуру.

Этап 5. Выбор сегмента потребителей услуг.

На этом этапе окончательно уточняется тип клиента, его потребности и желания, уровень развития спроса, его сезонности, возможность расширения рынка за счет другого сегмента и т.д.

Этап 6. Перечень услуг, предоставляемых предприятием (ожидание клиента).

На данном этапе окончательно согласовывается перечень услуг, возможность предоставления комплексного (интегрированного) продукта, режим работы предприятия, уровень качества обслуживания, устанавливаются примерные цены на товары и услуги. В первую очередь необходимо обратить внимание на качество товаров, способы их реализации, на организацию реализации услуг. Важно также продумать возможности изменения перечня услуг, диверсификации деятельности при неблагоприятной конъюнктуре.

Этап 7. Тип связи с потребителем.

При создании нового предприятия необходимо предоставить потребителю нужную информацию. Важное значение приобретает правильно подобранное название предприятия, его эмблема, марка продукта, наружное оформление здания, вывеска и т.д. Необходимо также продумать рекламу фирмы, способы ее подачи и средство рекламы. Главное, чтобы реклама была краткой, ясной, достоверной, способствовала привлечению внимания, побуждала к определенному действию, имела строгую направленность на своего потребителя.

При достаточно эффективном способе реализации товаров и услуг напрямую потребителю необходимо указать взаимосвязь с посредническими организациями, которые осуществляют связь с потребителем по месту его проживания, работы и т.д.

Окончательное оформление концепции развития предприятия

На этом этапе участники игры готовятся к выступлению (презентации своего предприятия) перед аудиторией, стараются сообщить только самое ценное, заслуживающее интерес.

Участникам игры желательно выразить концепцию своего предприятия в нескольких словах и пояснить их (миссия предприятия).

После выполнения всех этапов каждая из подгрупп выступает перед группой со своей стратегией развития предприятия. По некоторым разделам концепции руководитель или участники игры могут задавать выступающим вопросы, требующие пояснения.

Затем проводится выбор лучшей концепции развития предприятия из альтернативных вариантов. По каждому из показателей выставляются оценки по пятибалльной системе. Полученная оценка умножается на соответствующий ей коэффициент значимости (уточнение оценок), представленный в следующей таблице:

<i>№ п/п</i>	<i>Показатель</i>	<i>Коэффициент значимости</i>
1	2	3
1	Насколько удачно выбрано место расположения предприятия?	6
2	Насколько удачно учитываются культурные традиции местности?	4
3	Соответствуют ли примерные затраты на строительство (или аренду) здания и оформление интерьера его категории и ценам на товары и услуги?	3

1	2	3
4	Насколько точно соответствуют ключевые слова (если есть) общей стратегии предприятия?	5
5	Соответствует ли тип предприятия выбранному сегменту потребителей?	3
6	Насколько эффективно выбраны средства рекламы, эмблемы, марки и т.д.?	4
7	Соответствует ли перечень предоставляемых услуг типу предприятия и ожиданиям клиента?	4
8	Насколько вероятно, что работа предприятия сразу же привлечет внимание потенциальных потребителей?	3

Лучшая концепция развития предприятия выбирается по максимальному значению суммы уточненных оценок.

Задание 5.7

Цель задания: контроль знаний по теме «Организация как система управления».

Содержание задания: из предложенных ответов на поставленные вопросы выберите один наиболее полный и правильный, по вашему мнению, ответ.

1. *Организационная наука*

- А. Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества.
- Б. Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций.
- В. Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира.

2. *Организация как социальное явление*

- А. Группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
- Б. Большая группа разных людей, собравшихся для проведения митинга.
- В. Частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

3. *Организационная система*

- А. Сотрудник, выполняющий работу в соответствии с полученным от руководителя заданием.
- Б. Единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности.

- В. Сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции.
4. ***Система управления организацией***
- А. Сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задания.
- Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.
- В. Руководитель организации и его заместители.
5. ***Линейная структура управления***
- А. Гибкая матричная структура.
- Б. Неопределенная структура.
- В. Жесткая иерархическая структура.
6. ***Управление организацией***
- А. Выдача четких распоряжений и приказов исполнителям задания.
- Б. Обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели.
- В. Беспрекословное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников.
7. ***Объекты внешней среды организации***
- А. Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.
- Б. Все то, что находится за пределами данной организации.
- В. Природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация.
8. ***Хозяйственные организации***
- А. Группа людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности.
- Б. Союзы, партии, группы, сформированные по интересам.
- В. Организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.
9. ***Общественные организации***
- А. Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.
- Б. Объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.
- В. Организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.
10. ***Ассоциативные организации***
- А. Религиозные организации.
- Б. Потребительские кооперативы.
- В. Семья, неформальные группы.
11. ***Неформальные организации***
- А. Кооперативные организации с небольшой численностью персонала.

- Б. Незарегистрированные в государственном порядке организации.
- В. Государственные и муниципальные предприятия.

12. **Унитарные предприятия**

- А. Коммерческие организации, наделенные правом собственности.
- Б. Коммерческие организации, не наделенные правом собственности.
- В. Некоммерческие организации, не наделенные правом собственности.

13. **Формальные организации**

- А. Зарегистрированные в установленном порядке организации.
- Б. Организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.
- В. Группа людей внутри организации, объединенных общими интересами и стремящихся к достижению единой цели.

14. **Законы, регламентирующие функционирование организационных систем**

- А. Устойчивая связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций.
- Б. Правила поведения, принятые в конкретной организации и отраженные во внутренней документации.
- В. Контрактные и договорные обязательства членов организации, регламентирующие их деятельность.

15. **Синергия**

- А. Сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды.
- Б. Прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива.
- В. Общая сумма материальных ресурсов, необходимых для решения организацией поставленных задач.

16. **Анализ**

- А. Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы.
- Б. Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними.
- В. Соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

17. **Синтез**

- А. Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы.
- Б. Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними.
- В. Соединение составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

18. **Статический режим работы организации**

- А. Режим работы организации при освоении нового сектора рынка.
- Б. Неизменность во времени основных показателей организации.
- В. Стадия сворачивания деятельности организации.

19. **Проектирование организаций**

- А. Процесс создания прообраза будущей организации.
- Б. Проектирование служебных помещений в создаваемой организации.
- В. Подбор персонала для создаваемой вновь организации.

20. **Жизненный цикл организации**

- А. Время от момента зарождения организации до ее ликвидации.
- Б. Подготовительный этап, предшествующий созданию организации.
- В. Период стабильной и эффективной работы организации.

21. **Основная цель коммерческой организации**

- А. Получение любым путем и в кратчайший срок максимальной прибыли.
- Б. Рост размеров организации и увеличение масштабов производства.
- В. Решение социально значимых задач, приносящих прибыль.

22. **Цель развития**

- А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.
- Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.
- В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

23. **Цель — аналог**

- А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.
- Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.
- В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

24. **Функциональная цель**

- А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.
- Б. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.
- В. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.

25. **Объект организационной деятельности в организации**

- А. Администрация.
- Б. Управленческий аппарат организации.
- В. Исполнители.

26. **Субъект организационной деятельности в организации**

- А. Вспомогательный персонал.
- Б. Административно-управленческий аппарат.
- В. Непосредственные исполнители.

27. **Организационная культура**

- А. Исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени.

- Б. Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.
- В. Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации.

28. ***Имидж организации***

- А. Известность организации во внешней среде.
- Б. Отношения между членами коллектива и ее руководителем.
- В. Целенаправленно сформированный образ организации.

29. ***Бюрократическая организация по М. Веберу***

- А. В основе организации — рационализация поведения человека.
- Б. Организация, в которой соблюдаются принципы равноправия.
- В. Организация, отношения в которой строятся на основе взаимной привязанности.

30. ***Причины возрастания роли организационной науки в современных условиях России***

- А. Уменьшение размеров предприятий, ориентированных на узкую специализацию.
- Б. Расширение информационного пространства и необходимость работы в условиях острой конкуренции.
- В. Увеличение размеров предприятий и создание объединений из предприятий разного профиля, стремящихся к достижению общей цели.

Ответы на с. 179—180.

Тема 6 Функции менеджмента

Задание 6.1

Цель задания: формирование умения и навыков в выделении и реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации, контроля.

Содержание задания: деловая игра «Менеджер».

Введение. Деловая игра «Менеджер» относится к имитационным деловым играм, в процессе которых моделируется управленческая, производственная и финансовая деятельность организации в условиях рыночных отношений.

При проведении игры ставятся различные цели, главные из них:

- приобретение практических навыков в области менеджмента, развитие у студентов организаторских способностей;
- развитие самостоятельного мышления при решении управленческих задач;
- «материализация» управленческих и экономических категорий и определений, закрепление теоретических знаний по менеджменту;
- формирование умения и навыков в выделении и реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации и контроля;
- активизация студентов, повышение интереса к занятиям по менеджменту;
- тестирование как итог наблюдения за поведением и результатами работы каждого студента в нестандартных условиях.

В деловой игре имеются элементы противоборства участников при взаимодействии как друг с другом, так и группы с группой. При этом возможны неформальные монопольные объединения, образуемые студентами стихийно.

Игра имеет четко выраженную целевую функцию, что придает игре направленный характер, базирующийся на личном и групповом интересах.

Количество ходов в одном цикле игры не лимитируется, и единственным ограничением является время, устанавливаемое преподавателем для каждого этапа.

Игра является комплексной и при полном ее развитии требует проявления знаний основ менеджмента, экономики, планирования и организации деятельности, в том числе и принципов нормирования и стимулирования труда.

Следует иметь в виду, что проведение игры является не целью, а средством, поэтому самой ответственной и продуктивной частью занятий является заключительный анализ игры, когда студенты разбирают свои действия, обосновывают решения; здесь допустима

критика партнеров и самокритика. Преподаватель при подведении итогов игры не только оценивает действия студентов, но и на примерах хода и результатов игры «материализует» управленческую и экономическую терминологию (в этой деловой игре наглядно проявляют себя все общие функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация и контроль; реализация их на предприятии в виде специфических и частных функций; а также экономические показатели: валовая выручка, валовой доход, себестоимость, оборотные средства, валовая и чистая прибыль и др.).

Подготовка деловой игры: игра «Менеджер» основана на имитации трудовой деятельности, поэтому требует наличия и подготовки для игры предметов труда. Так, в качестве предметов труда могут быть использованы детали детского конструктора, а результатом (продуктом) труда — выбранная преподавателем любая сборная конструкция (самолет, дом, машина и т.д.), основные требования к которой: наличие запаса деталей, позволяющего одновременно собирать не менее 25 конструкций, в том числе иметь не менее 6 эталонов сборной конструкции; относительно низкая трудоемкость сборки (наличие наглядных эталонов), позволяющая каждому за время, отведенное на этап производственной деятельности, изготовить три — пять конструкций; простота контроля качества сборки; возможность предварительной подготовки комплектов деталей для каждой конструкции в отдельной упаковке; производительность на разборке конструкции для обеспечения оборота деталей должна быть на порядок выше, чем при сборке.

Для обеспечения наглядности финансовых операций необходимо изготовить денежные знаки различного достоинства на общую сумму, вдвое превышающую теоретически возможное (максимальное) производство товарной продукции всей группы студентов. Не следует обязательно стремиться к жизненно реальному масштабу цен, наоборот, желательно обеспечить простоту арифметических расчетов. Для проведения игры желательно подготовить раздаточный материал, в котором зафиксированы нормативы (табл. 6.1), и поставить цель.

Таблица 6.1

Исходные данные для проведения игры

<i>Наименование показателя</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>Величина</i>	<i>Примечание</i>
Цена готовой продукции (ГП)	Руб.	1000	По этой цене «Заказчик» принимает ГП от снабженческо-сбытовой организации
Цена комплекта деталей	Руб.	500	По этой цене «Заказчик» продает их снабженческо-сбытовой организации

Структура взаимоотношений между организациями и предприятиями определяется схемой, представленной на рис. 6.1.

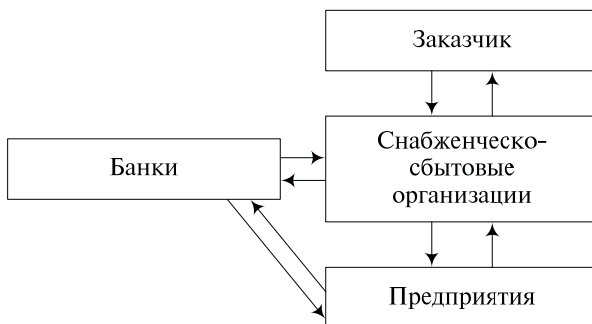


Рис. 6.1. Взаимоотношения между организациями

Цены между предприятиями и снабженческо-сбытовыми организациями на поставку деталей и готовых конструкций, как и условия поставки, определяются двусторонним договором.

Проценты за краткосрочный кредит, как и условия его погашения, также устанавливаются по договору между банками и организациями (предприятиями).

Цель игры:

- 1) максимизация валового дохода организации (предприятия) за счет всех видов деятельности при соблюдении социальной справедливости, изначально принимая квалификацию всех участников игры равной, а труд — равноценным и необходимым;
- 2) по результату фактической деятельности распределить валовой доход на каждого члена предприятия (организации).

Распределение ролей: для примера распределения ролей возьмем группу из 25 студентов.

Первая группа — производственный сектор — составит 15 человек; три предприятия численностью по четыре человека и одно предприятие — три человека.

Вторая группа — снабженческо-сбытовые организации — составит шесть человек, две организации по три человека в каждой. Третья группа — банки — составит четыре человека, два банка по два человека в каждом.

Возможно и другое распределение, важно обеспечить создание внутренних и внешних производственных ситуаций, сочетание личного и группового интересов:

- разделение труда, в том числе выборность руководителей или появление неформальных лидеров;
- коллективность в принятии решений;

- выработка принципов распределения дохода между членами коллектива.

Постановка задачи. Общая ситуация: снабженческо-сбытовые организации покупают за наличный расчет комплекты деталей у «Заказчика» (преподаватель) и организуют снабжение ими предприятий также за наличные деньги по договорным ценам и по договорным условиям поставки, т.е. при заключении соответствующих договоров в письменной форме следует предусмотреть возможные ситуации, которые могут возникнуть по ходу игры.

Предприятия собирают по эталону конструкции и продают их снабженческо-сбытовым организациям за наличные деньги по договорным ценам.

Для обеспечения финансовых операций банки под договорные проценты и условия возврата выдают кредит организациям (предприятиям). Банки проводят работу по страхованию и разрешают споры между организациями.

Игровая часть занятий проходит в два этапа.

Первый этап продолжительностью не менее двух часов — на разработку производственных программ предприятий, расчета планового валового дохода и его распределения в соответствии с выбранными принципами и организацией производства. Здесь очень четко выступает значение функции *планирования*. В соответствии с условиями игры очень важно составить напряженный, но выполнимый план. Для этого при разработке плана следует четко продумать *организацию* производственного процесса, применяя нормирование и хронометраж выполнения отдельных операций при сборке конструкций. В итоге каждое предприятие должно определить как суммарный валовой доход по плану, так и в расчете на одного играющего, а также личные планы каждого работника, и сдать эту информацию преподавателю.

Снабженческо-сбытовым организациям, учитывая установленные лимиты на единовременную (начальную) закупку партии деталей, необходимо также заключить договоры, организовать свою работу, определить план дохода всей организации, а также в расчете на одного играющего и личные планы каждого работника. Важнейшим моментом работы этих организаций является правильное определение уровня договорных цен.

Наиболее трудные теоретические задачи, требующие широты мышления, падают на работников банков. Фактически они должны смоделировать всю производственную ситуацию и, основываясь на принципах социальной справедливости, определить проценты за кредит, которые определяют доход каждого служащего банка, плановую величину которого они сообщают преподавателю.

Для *мотивации* взятия организациями напряженных (но выполнимых) планов студентам сообщаются условия определения конечного результата:

$$P = \Pi + \Phi, \text{ если } \Pi < \Phi \text{ или } \Pi = \Phi; P = \Phi, \text{ если } \Pi > \Phi,$$

где P — расчетный валовой доход организации по условиям игры, руб.;

Π — плановый валовой доход на одного работника, руб.;

Φ — фактический валовой доход на одного работника, руб.

Выигрывает тот, у которого максимальный плановый доход, т.е. взят и выполнен напряженный план. Все это сообщается группе в качестве постановки задачи на первый этап игры.

Т а б л и ц а 6.2

Условия подсчета результата

<i>Предприятие</i>	<i>Валовой доход на одного работника (план)</i>	<i>Валовой доход на одного работника (факт)</i>	<i>Итоговый результат</i>
1	500	600	1100
2	500	500	1000
3	1000	900	900

В т о р о й этап игры продолжается от 20 мин. до одного часа (продолжительность этапа устанавливается преподавателем). Время данного этапа определяет условно годовую производственную программу работы всех организаций, т.е. это время есть время сборки, купли-продажи комплектов деталей и готовой продукции. Как только время, установленное на этот этап, закончится, игра прекращается. В результате этого могут остаться нереализованная продукция и незавершенное производство.

Каждое предприятие и организация по результатам деятельности составляют отчет.

Эту работу целесообразно рассматривать как домашнее задание.

Примечание. Преподаватель в предложенной игре выполняет функции некой внешней среды, которая финансирует банки по их заявкам, выдает по твердым ценам комплекты деталей и принимает готовую продукцию. Он обеспечивает денежный и материальный оборот в системе. При этом необходимо знать:

- общее количество комплектов ограничено наличием запаса (H — комплектов) и оборотом в процессе купли-продажи готовых конструкций, которые разбираются и вновь пускаются в производство. Поэтому в начальный (пусковой) период для каждой снаб-

женческо-сбытовой организации может быть установлен лимит одновременной поставки комплектующих деталей, который равен $H - M/C$, где H — максимальное количество комплектов, имеющихся в игре; M — количество комплектов, используемых в качестве эталонов; C — количество снабженческих организаций. В последующем поставки деталей ограничены временем полного оборота (продажа деталей, транспортировка, сборка, сбыт готовой продукции и разборка ее на детали). Разборка конструкций входит в функции сбытовых организаций или специально выделенной группы студентов с оплатой по тарифу;

- рынок готовых конструкций не ограничен (что может быть и изменено), вместо одной конструкции (монопродуктовая модель игры) допустимо ввести две и более модификаций. Например, одну из модификаций возвести в ранг госзаказа, т.е. установить повышенную цену, гарантировать бесперебойность поставки деталей, ограничить потребность, обязательность размещения — основное требование к работе снабжения (организаций), что может стимулироваться не только ценой, но и дополнительными санкциями в случае невыполнения. Однако все это усложняет игру и может быть рекомендовано только при хорошей подготовке играющих, большего игрового времени и более тщательной подготовке к проведению игры;
- каждому предприятию и снабженческо-сбытовой организации на весь период игры выдаются эталоны конструкций, которые обеспечивают правильность сборки и контроль качества на стадии приемки готовой продукции. На первом этапе только предприятиям выдается еще один комплект деталей или собранная конструкция для освоения процесса сборки, тренировки, нормирования и разделения труда, т.е. организации процесса производства. К концу этапа этот дополнительный комплект должен быть изъят;
- необходимо четко определить, что принимается за основные и оборотные фонды предприятий и организаций, обозначить их стоимость;
- как уже упоминалось ранее, детали для сборки выдаются только под наличные денежные знаки, поэтому банки должны рассчитать общую потребность денежной массы. Целесообразно установить небольшой процент платы за выданные суммы, т.е. банки первоначально сами берут деньги под процент у своих условных «вкладчиков»; этот процент должен заставить участников игры — работников банков — обоснованно подойти к определению потребности денежной массы и не завышать ее;
- важным моментом является установка времени по этапам игры. Если есть возможность, то на первом этапе рекомендуется дать студентам не два, а три часа. Как показывает практика проведения деловой игры, студенты принимают многие решения без

достаточных обоснований из-за нехватки времени. Количество времени, отводимое на второй этап, определяется исключительно трудоёмкостью сорбки и может быть сведено к минимуму, т.е. продолжаться не более 20—30 минут;

- после окончания второго этапа игры необходимо зафиксировать фактический доход каждого предприятия и организации. Группа, как правило, очень возбуждена, поэтому переходить сразу к расчетам и распределению дохода, а тем более к анализу игры не рекомендуется. Следует сделать длительный перерыв или дать домашнее задание: завершить расчетную часть, проанализировать свои действия и результат, найти свои ошибки. На следующем занятии собрать отчеты и подытожить формальную сторону игры в соответствии с целевой установкой, после чего переходить к подробному разбору деловой игры, ее результатов и поведения студентов.

Анализ деловой игры: анализ деловой игры — самая ответственная часть занятий — проводится по следующей схеме:

- заслушивание отчетов руководителей предприятий и организаций, которое включает сопоставление результатов различных групп, выявление причин успеха или провала, обоснование действий на всех этапах игры;
- разбор игры преподавателем;
- закрепление экономических понятий на основе разбора одного или двух правильно составленных отчетов (валовая выручка, валовой доход и др.) предприятий или организаций.

При заслушивании отчетов следует обратить внимание на раскрытие следующих вопросов, которые являются основой организации дискуссии в группе:

- краткий отчет о результатах работы в цифрах, раскрытие причин успеха или неудовлетворения работой;
- принципы разделения труда в организации, мотивы выбора руководителя, оправданность этого выбора в работе, появление неформального лидера и его деятельность;
- методы нормирования труда и методы планирования, т.е. обоснование производственной программы и доходов;
- принципы распределения дохода между членами коллектива;
- обоснование соглашения по договорным ценам и процентам за кредит;
- оформление договоров и их выполнение;
- наличие разногласий и способы их преодоления.

После отчетов участников игры преподаватель подробно останавливается на тех вопросах, которые требуют новых знаний, и подводит итог дискуссии.

Несмотря на то что студенты, как правило, до начала игры теоретически владеют основными экономическими понятиями, на

практике эти знания используются слабо. Практика проведения этой игры показывает, что многие решения студентами принимаются без должного обоснования, даже в тех случаях, когда имеются или можно найти четкие основания для принятия решения.

После окончания игры становится ясно, что победителем в игре выходит не всегда тот, кто произвел большее количество продукции (в штуках), а тот, кто теоретически верно решал задачи и в первую очередь правильно обосновал свой план и соответственно этому получил доход, согласовал договорные цены и проценты за кредит, осуществил учет и контроль произведенной продукции и получения денежных средств в процессе игры. Изначально ставилась задача распределения доходов на основе принципа социальной справедливости, т.е. если все работники предприятия работали с равной отдачей, то должны получить равный доход на каждого члена. Это основная предпосылка расчетов, так как оценка предприятий ведется по этому показателю, чтобы устранить тот фактор, что предприятия могут отличаться по численности работников.

Рассмотрим пример расчета.

Согласно условиям игры цена готовой конструкции равна 1000 руб., а комплекта деталей — 500 руб. Всего играющих 25 человек, в том числе в производственном секторе — 15 человек, снабженческо-сбытовых организациях — 6 человек, в банках — 4 человека.

Из этого условия следует:

собрав хотя бы одну конструкцию, вся система предприятий, организаций и банков получает от «Заказчика» $1000 - 500 = 500$ руб. дохода, который должен распределиться следующим образом:

производственный сектор — 15 человек, следовательно, $500 : 25 \times 15 = 300$ руб. должно остаться у каждого предприятия от каждой собранной конструкции независимо от членов коллектива. Аналогично определяется доля снабженческо-сбытовой организации: $500 : 25 \times 6 = 120$ руб., банку остается $500 : 25 \times 4 = 80$ руб.

Однако следует учесть, что банк получает свои доходы за счет выдачи кредитов предприятиям и организациям, поэтому 50% этой суммы он получит напрямую от предприятий, вторую часть — от сбытовых организаций. Эта величина, следовательно, должна быть включена в первичный доход этих организаций за счет договорных цен. Поэтому, выходя на переговоры по поводу договорных цен, предприятия и снабженческие организации должны ориентировочно исходить из того, что на операции продажи комплекта деталей и купли готовой конструкции снабженцы должны получить около 120 руб. Далее — вопрос торга (согласования). Отсюда цена готовой конструкции по договору составит около 940 руб., а цена комплекта деталей — 560 руб. без учета особых условий поставки или доставки.

При расчетах процентов за кредит банк должен исходить из этих же расчетов, но дополнительно потребовать от предприятий и органи-

заций план производства и план оборота деталей или планы доходов. Поэтому банк должен сделать прогноз общего объема производства и, устанавливая проценты, исходить либо из пропорционального деления общего дохода на каждого работника банка, либо основываясь на двусторонних отношениях с каждой организацией (предприятием).

Например, одно из предприятий приняло план, равный пяти конструкциям, и берет кредит, исходя из фронта работ в пусковой период, в размере 1120 руб., т.е. на два комплекта деталей. Учитывая, что с каждой конструкции банк должен получить 80 руб., платежи за кредит должны составить $80 \times 5 \times 100 : 1120 = 35,7\%$. Следует иметь в виду, что кредит берут не только предприятия, но и снабженческо-сбытовые организации, следовательно, получение дохода банком с каждой конструкции может быть обеспечено за счет двух источников. Платежи за кредит для каждого из них при этом могут составить $80 : 2 \times 5 \times 100 : 1120 = 17,8\%$. Банк, собирая сведения о планах производства предприятий, может способствовать увеличению производственной программы и стимулировать это снижением процентных отчислений, предполагая компенсировать его за счет снабженческих организаций.

Несмотря на всю условность игры, в ней возникает много экономических тонкостей, которые могут явиться поводом для углубления экономических знаний. Так, при подведении окончательных результатов игры можно ввести расчет таких показателей как: себестоимость, материальные затраты, амортизация, заработная плата и начисления на нее, валовая и чистая прибыль.

Примерный отчет о работе предприятия (организации) представлен ниже (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Отчет о работе предприятия (организации)

<i>Наименование показателя, статьи расходов (доходов)</i>	<i>Нормативы, цены</i>	<i>План</i>	<i>Факт</i>	<i>Примечание</i>
1	2	3	4	5
1. Численность работников, чел.		2	2	
2. Произведено готовой продукции, шт.		6	7	
3. Валовая выручка, руб.	940 руб./шт.	5640	6580	
4. Материальные затраты, руб.	560 руб./шт.	3360	3920	
5. Процент за кредит	15%	168	168	

1	2	3	4	5
6. Валовой доход, руб.		2112	2492	
7. Валовой доход на одного работника, руб.		1056	1246	

Задание 6.2

Цель задания: научиться формулировать миссию организации.

Содержание задания:

- 1) сформулировать миссию следующих организаций различных объемов и направлений деятельности:
 - розничная торговая организация;
 - оптовая торговая организация;
 - объединение розничных торговых организаций;
 - оптово-розничное объединение торговых организаций;
 - производственно-торговое объединение;
- 2) оформить задание в виде следующей таблицы:

<i>№ п/п</i>	<i>Организация</i>	<i>Миссия организации</i>
1	Розничная торговая организация	
...	...	

Задание 6.3

Цель задания: уметь раскрывать содержание общих функций менеджмента в коммерческих организациях.

Содержание: раскройте содержание общих функций менеджмента в процессе оптовой закупки товаров, используя следующую таблицу:

<i>№ п/п</i>	<i>Общая функция</i>	<i>Конкретная работа (частные функции)</i>
1	2	3
1	Планирование	1.1 1.2 1.3 и т.д.
2	Организация	1.1 1.2

1	2	3
		1.3 и т.д.
3	Координация	1.1 1.2 1.3 и т.д.
4	Мотивация	1.1 1.2 1.3 и т.д.
5	Контроль	1.1 1.2 1.3 и т.д.

Задание 6.4

Цель задания: приобретение навыков системного планирования.

Содержание задания: начертить план-график и сетевой график открытия предприятия быстрого обслуживания «Русское бистро» на 40 посадочных мест и сравнить их. Перечень этапов и сроки выполнения работ по вводу предприятия размещены в табл. 6.4.

Таблица 6.4

План открытия ПБО «Русское бистро»

<i>Начальное событие</i>	<i>Завершающее событие</i>	<i>Содержание работы</i>	<i>Продолжительность (дни)</i>	<i>Ответственный</i>
1	2	3	4	5
—	1	Разработка плана мероприятия	—	
1	2	Регистрация предприятия через юридическую фирму	21	
1	3	Маркетинг, выбор места	30	
2,3	4	Заключение договора аренды	7	
4	5	Регистрация договора аренды	60	

1	2	3	4	5
4	6	Разработка и согласование проекта	90	
4	7	Оформление паспорта на рекламу	90	
6	8	Поставка оборудования мебели и инвентаря	60	
6	9	Проведение строительного-монтажных работ	90	
7	10	Изготовление и монтаж внешних световых вывесок	14	
8,9	11	Доставка и монтаж оборудования, мебели и инвентаря	7	
9,11	12	Получение заключения ЦГСЭН, Госпотнадзора. Заключение договоров на вывоз ТБО и др.	21	
5,10,12	13	Получение разрешения на торговлю. Открытие предприятия	7	

Ответы на с. 180—181.

Задание 6.5

Цель задания: концентрация внимания на терминах, связанных с реализацией функций менеджмента.

Содержание задания: найдите в приведенном ниже тесте Мюнстерберга не менее 50 терминов, прямо или косвенно связанных с реализацией функций менеджмента.

Тест Мюнстерберга

вракцептизациякционерометакцияфанализмаудитубовидевоживание
лагармониявидекомпозициялиомидиагностикарадинамикадозадача
тиерархиялинформациякодыкомпозициямакомпьютерралкозаконтро

лингвистика контроль координация коррекция методика мотивация
менеджмент модель объект организация четкость ферта планирование
подход принцип проблема процесс формирования рационали
зация равновесия реинжиниринг решение руководства
и персоникулярности синергия синтез систематизация
статистика стимуляция структура кибернетика субъективная
технология

Ответы на с. 181.

Тема 7 Организационные структуры управления

Задание 7.1

Цель задания: оценка различных организационных структур управления (ОСУ), приобретение навыков формирования ОСУ.

Содержание задания: составить организационную структуру конкретной или виртуальной организации на основе анализа ОСУ, изображенных на рис. 7.1—7.5, и следующих рекомендаций:

- 1) определите вид организационной структуры управления; охарактеризуйте ее преимущества и недостатки;
- 2) определите, между какими звеньями системы управления возникают линейные, функциональные, межфункциональные отношения;
- 3) определите, формы управления;
- 4) определите диапазон контроля;
- 5) определите количество уровней управления организацией, специализированные блоки управления;
- 6) укажите взаимосвязь между подразделениями по организации контроля за поступлением товаров (если такая функция выполняется);
- 7) рассчитайте эффективность ОСУ и сделайте предложения по ее реструктуризации в условиях формирования рыночных отношений.

Ответы на с. 181—182.

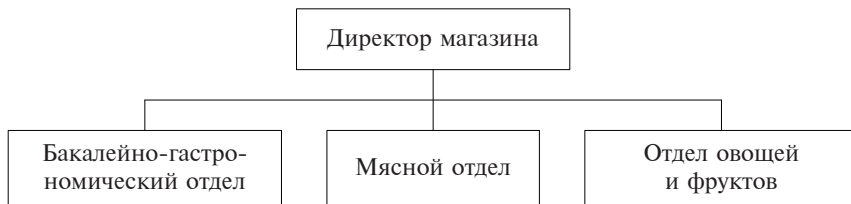


Рис. 7.1. Организационная структура управления продовольственного магазина

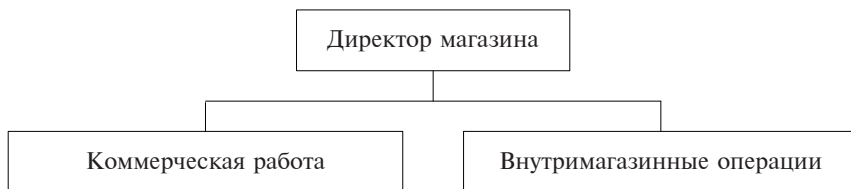


Рис. 7.2. Организационная структура управления розничного торгового предприятия



Рис. 7.3. Организационная структура управления акционерного общества

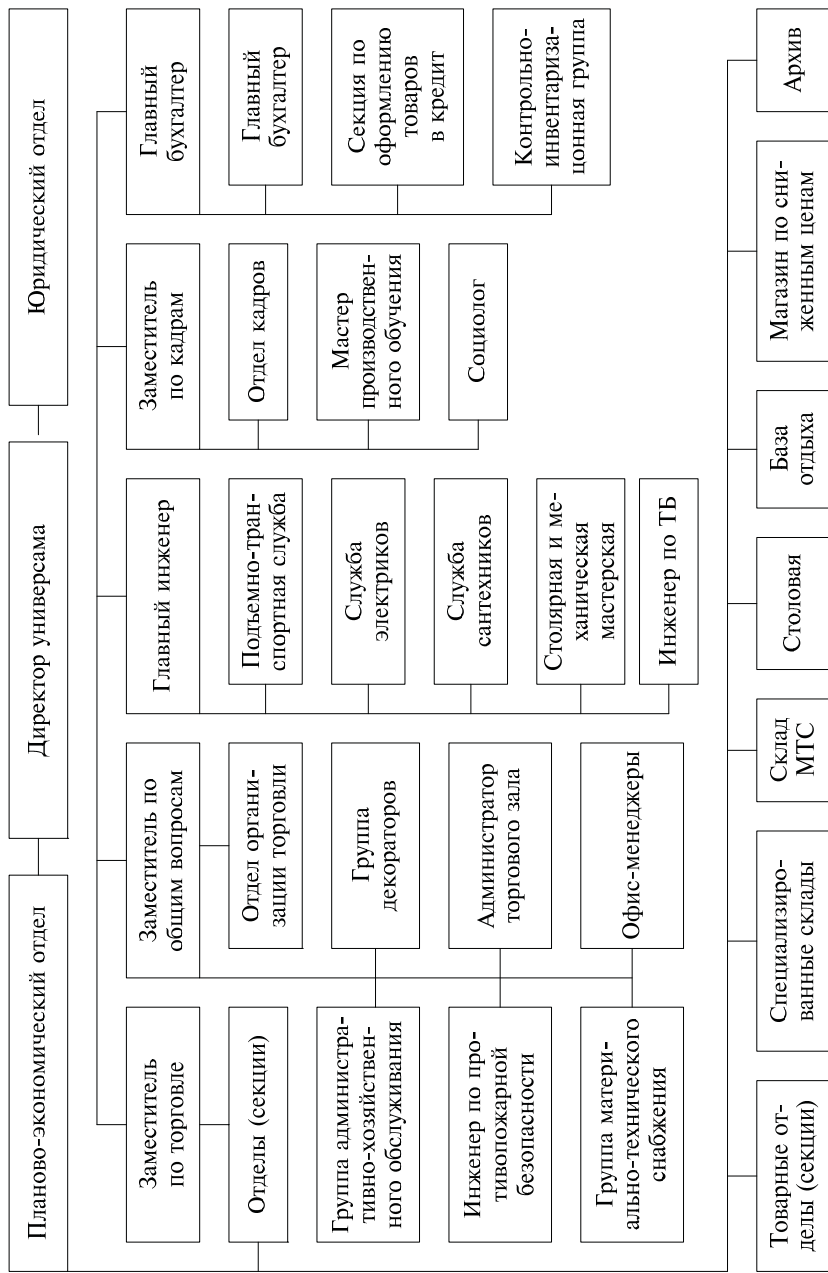


Рис. 7.4. Организационная структура управления университета

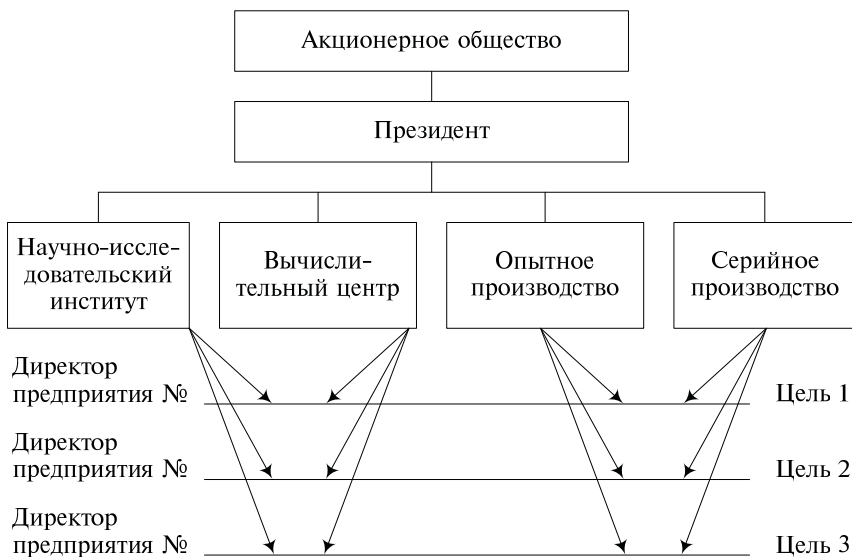


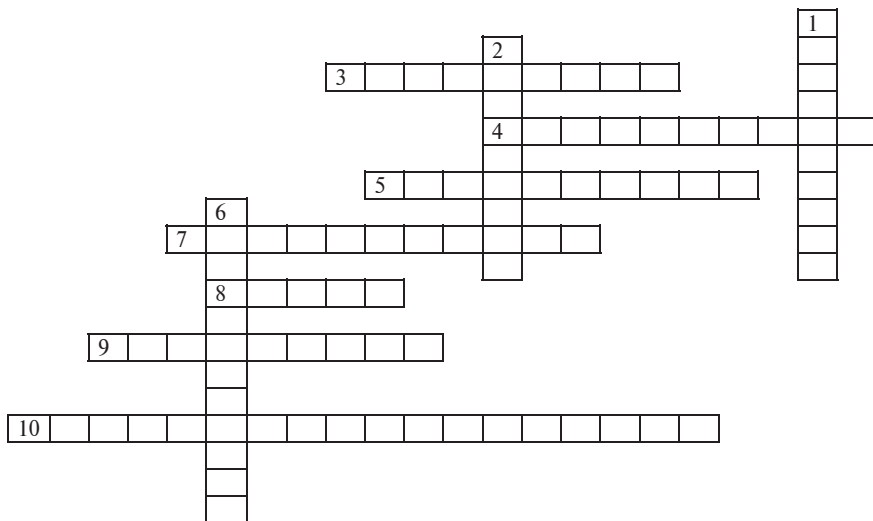
Рис. 7.5. Организационная структура управления акционерного общества

Задание 7.2

Цель задания: усвоение материала по данной теме.

Содержание задания: составьте тематический кроссворд, аналогичный данному.

Кроссворд «Организационные структуры управления»



По горизонтали:

3. Процесс приспособления организации к изменениям во внешней среде. 4. Процесс координации деятельности работников. 5. Документ, определяющий порядок и требования деятельности работника. 7. Орган учета и контроля сохранности собственности. 8. Структурное подразделение аппарата управления предприятия. 9. Решение руководителя на документе. 10. Требование, предъявляемое к должностной инструкции.

По вертикали:

1. Работник, выполняющий грамотно и профессионально стоящие перед ним задачи. 2. Организационная система управления. 6. Должностное лицо, утверждающее должностные инструкции.

Ответы на с. 182.

Задание 7.3

Цель задания: контроль знаний по структурированию организационных систем.

Содержание задания: впишите в клетки кроссворда термины, характеризующие процессы структурирования организационных систем и особенности их взаимодействия с окружающей средой.

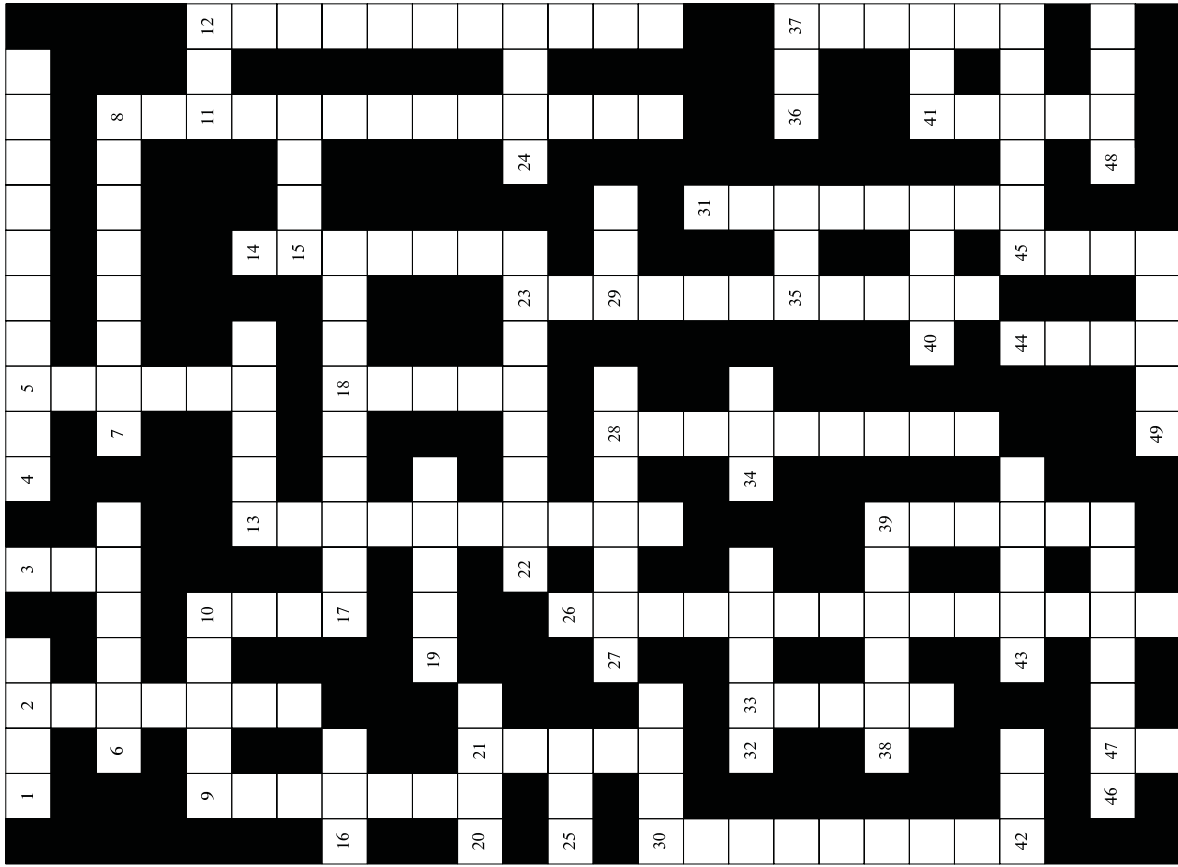
По горизонтали:

1. Возможность потерь при создании организации. 4. Осуществление намеченного плана по формированию организационной структуры. 6. Подчиненный по отношению к руководителю. 7. Руководитель. 9. Элемент организационной структуры. 11. Отдел технического контроля в организации. 13. Документ, регламентирующий деятельность организации. 15. Сокращенное название крупной торговой организации. 16. Закрытое акционерное общество. 17. Строеие организации. 19. Руководитель организации. 20. То, к чему стремится организация. 22. Расположение элементов организационной структуры от высшего к низшему. 24. Упаковка товара. 25. Разновидность структуры. 27. Необходимое качество менеджера. 29. Доля, вклад. 30. Основа бюрократии. 32. Составитель документа. 34. Вид организационной структуры. 35. Инженерно-технический работник в организации. 36. Кассовый документ. 38. Основоположник научной организации труда. 40. Система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ. 41. Шифр. 42. Научная организация труда. 43. Государственный сбор. 45. Покупатель, заказчик. 46. Основа гибких организационных структур. 48. Государственный стандарт. 49. Предварительная выплата.

По вертикали:

2. Руководитель по отношению к подчиненному. 3. Заявление о разрешении спора. 5. Наем помещения для организации. 8. Преобразование организации. 9. Поручение руководителя. 10. Помещение, в котором располагается организация. 12. Одна из функций менеджмента. 13. Менеджмент. 14. Равноподчиненное расположение частей или элементов системы. 18. Продукт труда, изготовленный для продажи. 21. Глава, руководитель в организации. 23. Объект организационной деятельности. 26. Улучшение, усовершенствование. 28. Одна из функций менеджмента. 30. Коммерсант, предприниматель. 31. Личный состав организации. 33. Основоположник теории бюрократии. 37. Ссуда. 39. Служба в организации. 41. Убеждение, взгляды, основы мировоззрения. 44. Стоимость товара. 45. Направление деятельности. 47. Акционерное общество.

Ответы на с. 182. и рис. а на с. 183.



Тема 8 Методы менеджмента

Задание 8.1

Цель задания: приобретение навыков использования экономических методов управления в деятельности предприятия торговли в процессе расчетно-деловой игры «Рынок».

Содержание задания: расчетно-деловая игра «Рынок».

Цель расчетно-деловой игры: расчетно-деловая игра «Рынок» проводится для закрепления теоретических основ менеджмента и маркетинга и имеет целью научить слушателей управлять предприятием торговли, реализовать нужную продукцию, побеждать в конкурентной борьбе, стремиться достичь лучшего результата в производстве продукции.

Условия проведения расчетно-деловой игры: игра проводится одним преподавателем в студенческой группе не менее 4 и не более 16 человек. Методика проведения расчетно-деловой игры «Рынок» базируется на материале игры «КЛИО», применяемой в Учебном центре Торгово-промышленной палаты г. Лиона (Франция) при подготовке коммерсантов. Методические указания состоят из двух частей: для преподавателей и для студентов.

В разработках для преподавателей приводятся некоторые психолого-дидактические аспекты методологии и практики проведения деловых игр, а также конкретные методические рекомендации по созданию предприятия и по его работе в условиях рынка.

В разделе, предназначенном для студентов, даются общие указания по ходу деловой игры и комплекты необходимых документов.

До начала игры комплекты документов, методические указания для студентов и набор игровых элементов следует размножить на ксероксе. При этом на каждую студенческую группу (3—4 чел.) должен быть выдан один комплект методических указаний для студентов.

Игра проводится в течение двух дней непрерывно, по 6 ч в день, с интервалами по 10 мин, через каждые 1,5 ч занятий.

Функции руководителя деловой игры. Руководитель деловой игры обязан объяснить участникам порядок игры и правила их действий.

В процессе игры преподаватель может привлечь в качестве ассистента одного из студентов, передав ему некоторые свои функции (например, выдачу маркетинговой информации, оформление договоров на поставку сырья и т.п.).

Разумеется, в расчетно-деловой игре «Рынок» есть упрощения и допускается абстрагирование от некоторых реальных аспектов коммерческой деятельности. Многое зависит от преподавателя, ведущего игру. От него требуется знание не только основ управления эконо-

номикой, но и делопроизводства, права, коммерческой деятельности и т.д. В процессе игры преподаватель должен имитировать всю «окружающую среду»: поставщиков, потребителей, маркетологов и др. Очень важно подходить к игре творчески. Методические указания дают лишь алгоритм ведения игры. Преподаватель же может по своему усмотрению вводить дополнительные условия, упрощая или усложняя возникающие в ходе игры ситуации.

Этапы деловой игры

1. Игра начинается с того, что преподаватель делит группу студентов (слушателей) на подгруппы по 3—4 человека. Каждая подгруппа имитирует одно предприятие торговли. Предприятий должно быть не менее трех и не более четырех. На каждом предприятии выбирается подгруппой или назначается преподавателем директор, который назначает заместителей по коммерческой деятельности, по экономике и по общим вопросам (если подгруппа менее 4 чел., эти функции можно совмещать).

После этого директор каждого предприятия получает методические указания для студентов (1 экз. на каждое предприятие), комплект форм и договоров (тоже 1 экз.) и первоначальный капитал 300 тыс. у.е.

Далее предприниматель объявляет о начале игры, рекомендует всем участникам ознакомиться с содержанием методических указаний для студентов (слушателей) и сообщает о том, что в течение определенного времени (1,5—2 ч) надо заполнить форму № 1 (см. приложение) и выйти с этой формой и соответствующими договорами для аренды торговых залов и найма рабочей силы. При этом следует сказать, что группа, которая первая правильно оформит все документы и выйдет на рынок, будет иметь определенные преимущества (в частности, более низкие транспортные тарифы. Но возможны и другие стимулы по усмотрению преподавателя).

2. Аренда торговых залов, заключение договоров на перевозку, наем рабочих. Этот этап организуется в соответствии с правилами продажи и условиями, изложенными в методических указаниях для студентов (слушателей).

При оформлении перевозок необходимо, чтобы каждое предприятие правильно составило договор на поставку продукции (контроль осуществляет преподаватель или его ассистент), а также заключило договор или контракт с продавцами. Кроме того, преподаватель должен проверить правильность заполнения формы № 1 каждого предприятия, выходящего на рынок, прежде чем будет произведен акт аренды или продажи.

На этом этапе может возникнуть потребность в долгосрочном кредите, который предоставляется по решению банкира (препода-

вателя), но размер кредита не может превышать 600 тыс. у.е. При этом желательно оформить кредитный договор.

После того как последнее предприятие вышло на рынок, купило средства производства и наняло рабочую силу, начинается следующий этап — реализация.

3. На этом этапе предприятия обращаются к маркетологу (если они этого не сделали на втором этапе) и получают от него платную информацию о рынке, в соответствии с которой определяют бизнес-план своего предприятия на год.

Каждое предприятие заполняет первую графу формы № 2 (см. приложение), и директор каждого предприятия сообщает о том, по какой цене и какие товары он намерен реализовать. Эти сведения преподаватель может огласить только на следующем этапе. Преподаватель выдает директору предприятия или его заместителю по коммерческой части карточки соответствующей продукции на год или на полугодие.

После того как все предприятия подготовились к реализации продукции за первое полугодие, преподаватель чертит на доске табл. 8.1.

4. Этап «Реализация продукции» за полугодие. Внимание всех предприятий сосредоточивается на рынке первого года, конъюнктура которого представлена в табл. 8.1.

Т а б л и ц а 8.1

Данные о реализации продукции за первый год

Период	Количество изделий (платьев), тыс. ед.									Всего
	Размеры синего цвета			Размеры красного цвета			Размеры желтого цвета			
	ма- лый	сред- ний	боль- шой	ма- лый	сред- ний	боль- шой	ма- лый	сред- ний	боль- шой	
За год	0	2	1	2	8	4	2	3	2	24
В том числе I полугодие	0	1	0,5	1	4	2	1	1,5	1	12
II полугодие	0	1	0,5	1	4	2	1	1,5	1	12

После информации о рынке преподаватель объявляет, какие товары и по какой цене куплены. Далее производится покупка и продажа товаров.

5. Предприятия корректируют выпуск продукции в соответствии с правилами продаж и вновь заполняют форму № 2 (графу 2). Конфиденциально сообщают преподавателю о реализуемых товарах и получают соответствующие карточки «товар».

6. Преподаватель объявляет о том, какие товары, каких предприятий и по какой цене куплены за полугодие (при этом возможности рынка, определенные в табл. 8.1, не могут быть изменены). После этого происходит продажа продукции (т.е. обмен карточек «товары» на «деньги»), затем производятся обязательные платежи. По итогам года заполняется форма № 3 (графа 1) (см. приложение), и анализируются итоги первого года,

7. Второй год начинается с закупок товаров и других компонентов в первом полугодии, и игра продолжается по приведенному для первого года алгоритму. Но перед началом первого полугодия второго года каждое предприятие получает карточку «случайности» (см. приложение). Конъюнктура рынка изменится (табл. 8.2).

Т а б л и ц а 8.2

Данные о реализации продукции за второй год

Период	Количество изделий (платьев), тыс. ед.									Всего
	Размеры синего цвета			Размеры красного цвета			Размеры желтого цвета			
	ма- лый	сред- ний	боль- шой	ма- лый	сред- ний	боль- шой	ма- лый	сред- ний	боль- шой	
За год	1	6	3	2	8	2	1	3	0	26
В том числе I полуго- дие	0,5	3	1,5	1	4	1	0,5	1,5	0	13
II полу- годие	0,5	3	1,5	1	4	1	0,5	1,5	0	13

8. Третий год, так же как предыдущие, начинается с договоров на транспортировку и других компонентов, необходимых для торговли. При этом преподаватель предупреждает, что с этого года начинается взимание налогов, и напоминает о размерах налогов.

Далее игра продолжается по алгоритму первого и второго годов. Емкость и конъюнктура рынка третьего года приведены в табл. 8.3.

Данные о реализации продукции за третий год

Период	Количество изделий (платьев), тыс. ед.									Всего
	Размеры синего цвета			Размеры красного цвета			Размеры желтого цвета			
	малый	средний	большой	малый	средний	Большой	малый	средний	большой	
За год	2	4	2	0	4	2	1	8	3	26
В том числе I полугодие	1	2	1	0	2	1	0,5	4	1,5	13
II полугодие	1	2	1	0	2	1	0,5	4	1,5	13

9. Проводится разбор игры по данным табл. 8.4 за все три года. При этом директор каждого предприятия должен разобрать работу своего предприятия и прокомментировать свою стратегию.

Таблица анализа результатов деятельности предприятий

№ п/п	Предприятие	Товар		Количество торговых залов (шт.)	Количество проданных товаров (тыс. ед.)	Издержки на одно платье (у.е.)	Цена одного изделия (у.е.)	Кредит (у.е.)	Прибыль (у.е.)
		размер	цвет						
1									
2									
3									
4									

10. В ходе игры могут возникнуть непредвиденные ситуации, их разрешает преподаватель по своему усмотрению. Окончательное подведение итогов по результатам трех лет работы и разбор игры в целом осуществляет преподаватель. Он отмечает позитивные и негативные стороны в игре каждой команды.

Методические указания для студентов

Игра проводится после прослушивания лекций курсов «Основы менеджмента» или «Основы маркетинга». Группа делится на 3—4 подгруппы, в каждой из которых насчитывается 3—4 чел. Каждая подгруппа имитирует деятельность одного предприятия торговли.

На каждом предприятии избирается (или назначается преподавателем) директор, который определяет себе заместителей по коммерческой работе, экономике и общим вопросам.

Предприятия конкурируют между собой, закупают и реализуют товары (платья), различающиеся только размером (большой, средний, малый) и расцветкой (синий, красный и желтый цвет). Конкурирующие предприятия могут устанавливать контакты между собой только через директора.

«Окружающую среду», т.е. банки, трудовые и фондовые биржи, покупателей, маркетолога и т.п., имитирует преподаватель (или назначенный им ассистент).

В начале игры каждое предприятие наделяется исходным капиталом (в размере 300 тыс. у.е. на каждое предприятие) и пакетом документов, в который входят: форма расчета издержек (форма № 1); основные показатели (форма № 2); отчет о работе предприятия за год (форма № 3).

Предприятия приступают к расчетам издержек и при успешном завершении этих расчетов выступают в качестве покупателей орудий и предметов труда, а также работодателей. При этом предприятие, первое рассчитавшее издержки и вышедшее на рынок, может иметь некоторые преимущества.

Осуществив необходимые закупки, предприятие приступает к выпуску продукции. При этом крайне важно правильно сориентировать позиционирование своего товара, а также установить оптимальную цену на него. При определении производственной программы предприятия целесообразно обратиться за консультацией к маркетологу (см. приложение), который может дать следующие справки:

- 1) самая модная расцветка;
- 2) общее количество товаров, имеющих самую модную расцветку, которое будет продано;
- 3) самый ходовой размер;
- 4) общее количество товаров самого ходового размера, которое будет продано;
- 5) самая непопулярная расцветка;
- 6) общее количество товаров, имеющих самую непопулярную расцветку, которое будет продано;
- 7) самый неходовой размер;

- 8) общее количество товаров самого неходовового размера, которое будет продано;
- 9) какова емкость рынка, т.е. общее количество товаров, которое рынок может принять;
- 10) какие виды товаров не будут проданы.

Количество справок не лимитируется, но все справки платные. Реализация товаров оценивается в конце каждого полугодия. При этом должны быть соблюдены следующие правила продажи:

- 1) расчетная единица — 1 тыс. у.е.;
- 2) за полугодие реализуется половина товаров, предусмотренных к реализации за год;
- 3) предприятие может реализовать не более двух продуктов, различных по цвету и размеру (или только по цвету, или только по размеру), по своему усмотрению. Причем эти два разных товара продаются по одной цене;
- 4) если рынок может принять все товары, то они реализуются по цене, установленной предприятием. Но существует максимальная цена, которая не может быть превышена;
- 5) если рынок не может принять всю массу товаров, то в первую очередь продаются самые дешевые;
- 6) предприятие, первое вышедшее на рынок, имеет преимущества в сбыте своей продукции, а вышедшее последним находится в неблагоприятном положении;
- 7) непроданные товары либо остаются на предприятии и могут быть проданы затем по цене, равной себестоимости, либо в конце года — по цене в два раза ниже себестоимости.

После подведения результатов первого полугодия предприятие не может изменить размеры и расцветку своих товаров, но может изменить продажную цену, имеет право пересмотреть количество единиц товара, установленное в начале года, или отказаться от реализации одного из видов товаров.

Исходные данные для руководителей предприятий

Директор. Вы директор предприятия торговли. Вы должны руководить им так, чтобы оно было самым лучшим. Вы окружены людьми, имеющими определенные знания и навыки, и вы должны координировать их действия. Вы вправе консультироваться со своими заместителями, но выбор решения — ваша прерогатива. Вы отвечаете в конечном счете и за хозяйственную, и за коммерческую, и за финансовую деятельность предприятия.

В начале игры вы имеете капитал в 300 тыс. у.е., который позволяет начать небольшое дело, но если дело расширить, то может возникнуть необходимость в кредите. Он не должен превышать ваш собственный капитал более чем в два раза.

Долгосрочный кредит дается на три года под банковский процент 10% в год. Ежегодно вы частично погашаете долгосрочный кредит и платите процент за пользование кредитом. В экстренных случаях вы можете вести переговоры с банком о предоставлении краткосрочного кредита (на год) под банковский процент — 20%.

Общие затраты предприятия на содержание дирекции — 20 тыс. у.е в год (командировочные и представительские расходы, плата за электроэнергию, телефон и др.), это фиксированная величина. Она не может быть ни уменьшена, ни увеличена.

На третьем году существования предприятия вводится налог на добавленную стоимость в размере 10% от суммы добавленной стоимости.

Вы должны не только следить за финансовой деятельностью предприятия, но и знать все аспекты его деятельности. Ибо, если в конце года ваше предприятие окажется последним, вам следует уйти с поста директора, а ваша группа вынуждена будет выбрать другого директора.

Заместитель директора по коммерческой работе. На предприятии вы несете ответственность за покупку и сбыт товаров. Чтобы закупить 1 тыс. ед. товаров, вам необходимо произвести транспортные расходы, которые стоят 45 тыс. у.е. При этом оптовая цена 1 тыс. ед. товара 50 тыс. у.е. Вы можете работать со следующими транспортными организациями.

А. Новое предприятие, которое оказывает транспортные услуги по более низкой цене (скидка 10%), чтобы привлечь клиентов. Однако это небольшое предприятие, и его услугами может воспользоваться лишь первое предприятие, вышедшее на рынок.

Б. Крупное стабильное предприятие, но его тарифы на перевозки неизменны (45 тыс. у.е. за перевозку 1 тыс. ед. товаров).

Вам надлежит совместно с директором выбрать позиционирование производимой продукции и договориться с маркетологом о рекламе. Вы отвечаете за транспортировку продукции.

Заместитель директора по экономике. Вы отвечаете за расходы предприятия, осуществляете аренду и эксплуатацию торговых помещений. Аренда одного торгового зала — 50 тыс. у.е. Срок аренды — 10 лет. Годовая плата — 5 тыс. у.е. Каждый торговый зал может быть использован для реализации 1 тыс. ед. товаров в год. Предприятие может реализовать два типа товаров (различных по цвету и размеру). Аренда торговых залов производится только в начале года. Если предприятие находится в трудном положении, оно может расторгнуть договоры аренды, уплатив арендную плату за текущий год.

Фиксированные расходы на производство — 20 тыс. у.е. в год (это затраты на оборудование, полученное по лизингу). Данные расходы стабильны независимо от объемов реализации товаров. Упаковка 1 тыс. ед. товаров стоит 1,5 тыс. у.е. в год. Хранение 1 тыс. ед. товаров обходится в 0,5 тыс. у.е. в год.

Заместитель директора по общим вопросам. Вам подчинен отдел кадров. Ваша главная задача — обеспечение предприятия рабочей силой. Для обеспечения работы одного торгового зала необходимо пять продавцов, заработная плата которых составляет 95 тыс. у.е. в год.

При приеме на работу вам надо выбрать один из двух вариантов найма продавцов.

А. Нанять временных продавцов по срочным договорам на 1 год и рассчитать их заработную плату.

Б. Нанять продавцов по контракту на определенный период времени. Контракт заключается сроком на два года с возможным последующим его продлением еще на один год (по условию контракта пять продавцов получают заработную плату 95 тыс. у.е. в год).

В случае расторжения договора на аренду торгового зала вы должны платить продавцам, принятым по контракту, 65 тыс. у.е. в год на пять человек за то, что они остались без работы.

Временные работники, принятые на условиях срочных договоров на один год, при расторжении договора аренды могут быть уволены. Им выплачивается в порядке компенсации 30 тыс. у.е. на пять человек. Однако вы не сможете нанять продавцов в следующем году.

Вам надлежит оформить контракт или договор с продавцами при приеме их на работу.

Сводные данные для расчетов

1. Фиксированные расходы
 - 1.1. Фиксированные расходы на содержание дирекции 20 тыс. у.е.
2. Информация для коммерческой службы
 - 2.1. Стоимость транспортировки 45 тыс. у.е.
 - 2.2. Стоимость транспортировки для первого предприятия, вышедшего на рынок 40 тыс. у.е.
 - 2.3. Оптовая цена на 1 тыс. ед. товара 50 тыс. у.е.
3. Информация для экономической службы
 - 3.1. Данные об аренде
 - 3.1.1. Аренда одного торгового зала за 10 лет 50 тыс. у.е.
 - 3.1.2. Срок аренды 10 лет
 - 3.1.3. Норма арендной платы в год 5 тыс. у.е.
 - 3.1.4. Реализация товаров через один торговый зал за год товаров 1 тыс. ед.
 - 3.2. Упаковка 1 тыс. ед. товаров 1,5 тыс. у.е.
 - 3.3. Хранение товаров (1 тыс. ед.) 0,5 тыс. у.е.
4. Информация о рабочей силе
 - 4.1. Один торговый зал обслуживают пять продавцов
 - 4.2. Заработная плата пяти продавцов (тыс. у.е.)
 - по договору за год

— по контракту ежегодно	95
4.3. В случае, если временные работники, принятые на работу по договору, могут быть уволены с выходным пособием (тыс. у.е.)	30
4.3. а) В случае расторжения договора на аренду одного зала продавцы, работающие по контракту, получают в год (тыс. у.е.)	65
5. Информация о кредите	
Долгосрочный кредит выдается на 3 года с частичным погашением по годам и с взиманием	10% в год
Краткосрочный кредит выдается на 1 год под	20% в год

Задание 8.2

Цель задания: применение социально-психологических методов в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: вам поручено управлять группой из четырех человек. Эта группа новая. Три человека пришли в нее из других секций, а четвертый только что принят на работу.

При поверхностном взгляде группа достаточно хорошо справляется с должностными обязанностями, большинство работников трудолюбивы и усердно работают. До сих пор не возникло ссор или споров. Кажется, что они довольны. Тем не менее вы озабочены тем, что в целом достижения не так высоки, как могли бы быть. Но очевидных затруднений в работе нет. Ситуация выглядит так, что каждый работает индивидуально и взаимодействие между ними отсутствует.

Вы подняли этот вопрос и попросили работников высказать свое мнение. Их мнение таково, что каждый работает достаточно хорошо и ваши ожидания, очевидно, слишком высоки.

Какие шаги вы могли бы предпринять, чтобы улучшить положение?

Задание 8.3

Цель задания: применение различных методов управления в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: ваш отдел (секция) достигает основных целей. Но это результат усилий только нескольких индивидуумов. Отношения в группе плохие. Групповые встречи (собрания) часто перерастают в шумные ссоры. В коллективе накопилось много невысказанного, так как все боятся конфликтов.

Когда появляется ошибка в работе или проблема, вы узнаете о ней спустя много времени. И тогда уже трудно будет определить, кто виноват.

Если вы пытаетесь что-то изменить, это становится проблематичным, так как люди упираются, спорят по мелочам, стараются переложить ответственность на других или используют возможность посчитаться друг с другом. Те, кто работают на должностях дольше других, — самые несносные.

Вам удалось достичь определенных перемен. Но при этом пришлось использовать давление на людей и проявить большую настойчивость.

Вам иногда кажется, что каждый должен быть ответственным за свою работу. Многое приходится проверять и исправлять. Это всегда потеря времени и источник споров. Тем не менее вы уверены, что очередные нововведения встретят сопротивление. Вы знаете, что необходимо, но боитесь, что если вы начнете действовать правильно, то ничего не достигнете.

Что вы должны предпринять, чтобы достичь максимально своих целей?

Задание 8.4

Цель задания: использование различных методов управления в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании.

Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера — они «кучка бездельников», без которых будет только лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом (секцией).

Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.

Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?

Задание 8.5

Цель задания: выработка навыков использования различных методов управления исходя из конкретной ситуации.

Содержание ситуации: вы сформировали команду из заинтересованных и трудолюбивых работников в достаточно короткий период времени. Большинство работает хорошо, а некоторые преуспевают с тех пор, как перешли в ваш отдел. Они все знающие работники, хорошо работают в команде, стараются обсуждать вопросы, согласовывать мнения и быстро выполнять решения.

Однако часто собрания в коллективе проходят неформально в нерабочее время. Ваше беспокойство по поводу некоторых решений, принятых на них, растет. Иногда вас вообще не приглашают на собрания, и вы не можете повлиять на решение. Несколько раз, принятые без вашего ведома, решения отрицательно влияли на работу других отделов (секций).

Двое из группы, кажется, стараются захватить лидерство. Отношения пока нормальные, но есть почва для конфликта. Другие члены группы склоняются к той или другой стороне. Это также причина для беспокойства.

Вы рекомендовали своим подчиненным быть более ответственными за свою работу. Вам это удалось. Но вы обеспокоены тем, что ваши рекомендации сотрудники восприняли негативно, а ваш стиль руководства — как «тяжелую руку», что отрицательным образом повлияет на работу и ухудшит результаты.

Какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

Задание 8.6

Цель задания: приобретение навыков использования различных методов управления в контрольной ситуации.

Содержание задания: вы отвечаете за работу отдела (секции), который плохо справляется с работой. Эти проблемы существовали годами, но лишь в последнее время эти проблемы стали известны всем, вне отдела.

За короткое время управления вы попытались улучшить работу каждого и группы в целом. Все были очень довольны. Никто не спорил, казалось, все принимали предлагаемые изменения. Тем не менее, когда вы проконтролировали, проверили ситуацию, изменения просто не произошли. И снова все были вежливы, соглашались с необходимостью перемены, но ничего опять не изменилось.

Когда вы высказали это людям, они ответили, что это выше их возможностей или что они не понимают, чего вы хотите. Вы попытались заставить каждого изложить на бумаге то, что они хотели бы. Но это тоже не подействовало.

Вы озабочены тем, что, когда вы начинаете подгонять одного или двоих, другие воспринимают этих людей как жертвы. Каждый в отдельности огорчен, если ему не удастся выполнять ваши требова-

ния. Вас же огорчает то, что вы знаете, что у них большой потенциал, но он не используется.

Результаты работы вызывают озабоченность руководства работой отдела. Идет речь о закрытии или реорганизации отдела.

Что можно сделать, чтобы улучшить ситуацию?

Задание 8.7

Цель задания: использование различных методов управления в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: в группе, которой вы управляете, есть как старые, так и только что принятые работники. Новые работники все еще обучаются.

В общем в команде хорошая рабочая обстановка и хорошие отношения, опытный персонал помогает новичкам достичь определенного уровня. В последнее время отношение к новичкам меняется. Растет недовольство и неудовлетворенность по отношению к тому, что новый персонал не вполне справляется, принимая во внимание высокие стандарты работы.

Вас беспокоит то, что если негативные отношения к новичкам будут развиваться, прежняя хорошая командная работа будет разрушена, и группе уже никогда не удастся достичь прежних высоких результатов.

Какие шаги необходимо предпринять, чтобы решить накопившиеся проблемы?

Задание 8.8

Цель задания: использование различных методов управления в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: вы управляете группой опытных работников, которые хорошо знакомы с работой отдела и с требованиями к работе в этом отделе. Однако после нескольких лет работы ваша группа не достигла ожидаемого уровня работы.

На прошлой неделе вы говорили об этой проблеме и о том, как ее решить. Вы заметили нежелание определенных людей обсуждать этот вопрос. Некоторые говорят, что нет ничего серьезного, что это обычные трудности в нашей организации. Вам кажется, что низкая эффективность работы в вашей группе зависит от плохой работы смежного отдела, с которым ваши сотрудники имеют неформальные отношения. Отделы часто помогают друг другу решать некоторые проблемы, но иногда проблемы не решаются вовремя.

Вам не нравится, что симпатии ваших работников смежному отделу мешают выполнению работы, развитию доверия и сотрудничества в вашем отделе.

Что нужно сделать, чтобы добиться доверия и сотрудничества в вашем отделе?

Задание 8.9

Цель задания: использование различных методов управления в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: вы управляете группой работников хорошо подготовленных профессионально и с большим стажем. Ожидалось, что эта группа будет показывать высокие результаты, но, несмотря на высокий потенциал, группа выглядит незаинтересованной и недееспособной. Сначала вы думали, что это результат того, что сотрудники через некоторое время пойдут на пенсию.

Затем вы поговорили с группой и с каждым сотрудником индивидуально, чтобы выяснить, в чем проблема. Но группа неохотно говорила о том, что вызывает проблемы в работе, хотя было все же сказано, что трудности возникли из-за недоработок в предыдущей смене.

Вы обеспокоены тем, что некоторые работники совершенно потеряли интерес к работе и их производительность снижается. А участники вашей группы не могут понять, почему руководство поручает им ответственную работу, усложняет ее тем, что без предупреждения взваливает на их плечи недоработки предыдущей бригады.

Какие шаги необходимы, чтобы улучшить ситуацию?

Задание 8.10

Цель задания: использование различных методов управления в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: недавно вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать и что необходимо подчиняться начальнику и уважать его.

Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что вы от них требуете, но никогда не проявляют инициативу. Как с начальником, им удобно с вами общаться на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Вы попытались показать, что цените знания и опыт группы: спрашивали их мнения и предложения по поводу повышения эффективности труда. Сотрудники отмалчивались. Вы думаете, что группа все еще не доверяет вам и боится, что любые замечания или предложения будут рассмотрены как критика в ваш адрес. Они боятся стать вашей жертвой и быть обвиненными при первой же возможности.

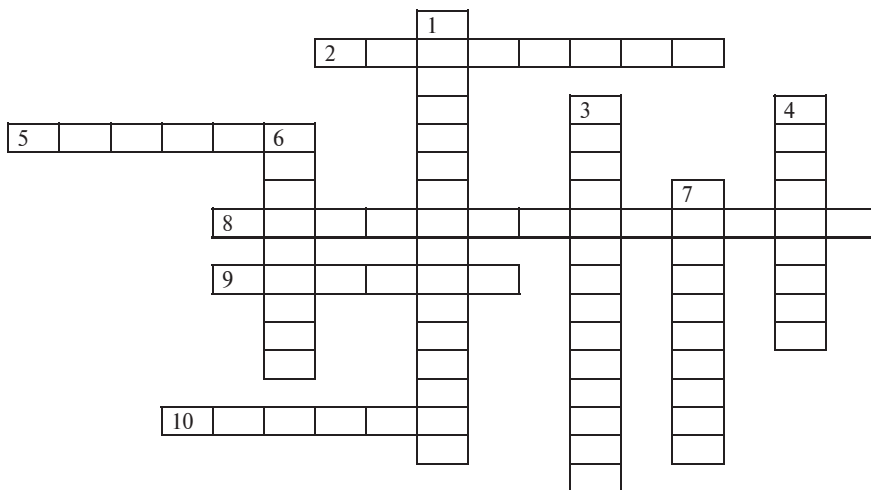
Что нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

Задание 8.11

Цель задания: усвоение теоретического материала по данной теме.

Содержание задания: постройте кроссворд, аналогичный данному.

Кроссворд «Методы управления»



По горизонтали:

2. Совокупность индивидуально-своеобразных психических свойств. 5. Синоним анонимного письма. 8. Необходимые условия для слаженной работы коллектива. 9. Одна из форм мышления. 10. Правила поведения.

По вертикали:

1. Умение контролировать свои эмоции. 3. Готовность и стремление проявить себя в чем-нибудь. 4. Приспособление к изменяющимся условиям. 6. Бывает профессиональный и реальный. 7. Зависимость от мнения окружающих.

Ответы на с. 182.

Задание 8.12

Цель задания: повторение терминов, характеризующих методы менеджмента.

Содержание задания: в столбцы изображенной ниже решетки нужно вписать термины, обозначающие собой различные методы, используемые в менеджменте.

Все слова имеют одну характерную особенность — они оканчиваются на «-ция».

Ответы на с. 182 и 184.

Приложение

Набор игровых документов

Форма № 1

Издержки

<i>Статья затрат</i>	<i>Затраты</i>
Изучение рынка	
Долгосрочный кредит	
Затраты на содержание дирекции	
Затраты на транспортировку	
Фиксированные затраты	
Заработная плата рабочих	
Погашение кредита	
Оптовая цена купленных товаров	
Затраты на упаковку	
Затраты на хранение	
Арендные платежи	
ИТОГО	

Форма № 2

Основные показатели

<i>Показатель</i>	<i>1-й год</i>		<i>2-й год</i>		<i>3-й год</i>	
	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>I</i>	<i>II</i>
Издержки на реализацию единицы продукции						
Цена единицы продукции						
Объем реализации						
Прибыль						
Рентабельность						

Форма № 3

Результаты работы предприятия по годам

<i>Показатель</i>	<i>Год</i>		
	<i>первый</i>	<i>второй</i>	<i>третий</i>
1	2	3	4
Объем реализации			

1	2	3	4
Издержки			
Прибыль			
Рентабельность			
Численность продавцов			
Количество арендованных торговых залов			
Остаток долгосрочного кредита			
Остатки нереализованных товаров на складе			
Остаток денежных средств у предприятия			

Карточка «Случайности»

1. Вы не можете изменять цену на продукцию предприятия в течение года	2. Из кассы вашего предприятия похищено 50 тыс. у.е.
3. В результате пожара уничтожен склад с товарами (1 тыс. ед.). Страховка будет выплачена в размере издержек только в конце года	4. Емкость рынка увеличена на 1 тыс. ед. продукции
5. Ваше предприятие оштрафовано на 20 тыс. у.е.	6. Ваше предприятие получило госзаказ на реализацию 1 тыс. ед. по цене 200 у.е. за единицу
7. При транспортировке в результате аварии уничтожено 500 ед. продукции вашего предприятия. Страховку в размере, возмещающем себестоимость, вы получите только в конце года	8. С вашим предприятием расторгнут договор на аренду торгового зала. Один торговый зал не работал в течение года. Предприятие не реализовало 1 тыс. ед. продукции. Вам надлежит еще или выплатить заработную плату в размере 65 тыс. у.е. пяти продавцам, или уволить их, выплатив 30 тыс. у.е. (в зависимости от условий найма)
9. Ваше предприятие оштрафовано на 10 тыс. у.е.	10. Ваше предприятие получило приз. В казну предприятия поступило 50 тыс. у.е.

Карточка маркетолога

<i>Показатель</i>	<i>Год</i>		
	<i>первый</i>	<i>второй</i>	<i>третий</i>
1. Самая модная расцветка	Красная	Красная	Желтая
2. Будет продано продукции самой модной расцветки (тыс.ед.)	14	12	12
3. Самый ходовой размер	Средний	Средний	Средний
4. Будет продано самого ходового размера (тыс. ед.)	13	17	16
5. Наименее ходовая расцветка	Синяя	Желтая	Красная
6. Будет продано продукции самой непопулярной расцветки (тыс.ед.)	3	4	6
7. Наименее ходовой размер	Малый	Малый	Малый
8. Будет продано продукции самого неходовового размера (тыс.ед.)	4	4	3
9. Рынок может принять (тыс.ед.)	24	26	26
10. Не будут реализованы изделия	Синего цвета, малого размера	Желтого цвета, большого размера	Красного цвета, малого размера

Тема 9 Решения в менеджменте

Задание 9.1

Цель задания: деловая игра «Принятие управленческих решений в условиях неопределенности (комплекс исследовательских сценариев)».

Цель деловой игры: на основе выполнения последовательно проводимых сценариев деловой игры следует выработать у лиц, изучающих курс менеджмента, навыки управления свободными ценами, объемами закупок товаров народного потребления и организацией неформальных хозяйственных взаимосвязей в условиях высокой неопределенности хозяйственной ситуации на рынке.

Условия проведения деловой игры: участники деловой игры разбиваются на рабочие группы численностью от трех до пяти человек. Принцип формирования рабочих групп может быть любым, начиная от произвольного и кончая применением методов психодиагностики, содержание которых уже изложено в других заданиях настоящего пособия.

В аудитории группы располагаются максимально изолированно друг от друга. Обмен информацией между участниками деловой игры производится, за исключением оговоренных ниже случаев, только через ее руководителя.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры объясняет ее участникам порядок проведения каждого этапа, управляет информационным обменом между группами, выносит на доску или выводит на дисплей необходимые для выполнения отдельных этапов результаты. При большом числе рабочих групп (более трех) желательно привлекать к руководству деловой игрой еще одного преподавателя и создавать вычислительный центр из двух-трех участников деловой игры.

Этапы деловой игры

Сценарий А. Определение оптимальной розничной цены по динамике реализации товара.

Этап 1 А. Поиск оптимальной розничной цены методом «проб и ошибок».

Этап 2 А. Формирование методики определения оптимальной розничной цены.

Сценарий В. Принятие управленческих решений по закупкам товаров в условиях конкуренции оптовых покупателей.

Этап 1 В. Поиск оптимальной стратегии закупок и продажи методом «проб и ошибок».

Этап 2 В. Анализ результатов действий участников деловой игры по сценарию В.

Сценарий С. Принятие управленческих решений по закупкам и продаже товаров в условиях конкуренции оптовых покупателей и продавцов.

Этап 1 С. Поиск оптимальной стратегии закупок и продажи методом «проб и ошибок».

Этап 2 С. Анализ результатов действий участников деловой игры по сценарию С.

Сценарий D. Принятие управленческих решений по закупкам и продаже товаров в условиях конкуренции оптовых покупателей и продавцов и при отсутствии у них собственных финансовых средств.

Этап 1 D. Поиск оптимальной стратегии закупок и продажи методом «проб и ошибок» в условиях антагонистического характера игры.

Этап 2 D. Поиск оптимальной стратегии закупок и продажи методом «проб и ошибок» в условиях кооперативного характера игры.

Этап 3 D. Анализ результатов действий участников деловой игры по сценарию.

Описание действий участников деловой игры при выполнении отдельных этапов

Сценарий А

Этап 1 А. Поиск оптимальной розничной цены методом «проб и ошибок».

1.1. Участникам деловой игры при необходимости дается разъяснение понятия «оптимальная розничная цена», т.е. цена, обеспечивающая максимальную прибыль от реализации товара. Поскольку объем реализации уменьшается с ростом цены, а доходы от продажи одной единицы товара увеличиваются, связь между прибылью и ценой имеет параболическую формулу (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Зависимость прибыли от продажи от уровня розничной цены

1.2. Участникам предлагается выполнить следующее задание:

- 1) они реализуют в розничную продажу неизвестный им продукт (продукт X);

- 2) предполагается, что на рынке имеются потенциальные покупатели продукта X и объем их закупок будет регулироваться розничной ценой товара;
- 3) ресурсы продукта X у поставщиков неограниченны;
- 4) нереализованный продукт X оптовые поставщики забирают назад, и его продавцы не несут никаких потерь;
- 5) оптовая цена единицы продукт X — 1,0 тыс. у.е.

1.3. В компьютер или микрокалькулятор с режимом «программирование» вводится функция, отражающая зависимость прибыли участников деловой игры от розничной цены. Участники деловой игры не должны знать параметры этой функции.

Желательно использовать функцию следующего вида, обеспечивающую наиболее простой характер вычислений:

$$P_i = (a_0 + a_i C_{pi}) (C_P - C_0); a_0 + a_i C_{pi} = N_i,$$

где P_i — ежедневная прибыль от реализации продукта X i -й рабочей группой, тыс. у.е.;

C_{pi} — розничная цена единицы продукта X , установленная i -й рабочей группой, тыс. у.е.;

C_0 — оптовая цена единицы продукта X (1,0 тыс. у.е.), тыс. у.е.;

a_0, a_i — постоянные параметры регрессивного управления связи между объемом реализации продукта X в натуральных единицах и уровнем его розничной цены (числовые значения параметров a_0 и a_i задаются в произвольной форме руководителем деловой игры);

N_i — объем реализации продукта X в натуральном выражении, ед./дн.

1.4. Участники деловой игры дают свои предложения по розничной цене руководителю, который после необходимых расчетов выводит значения прибыли на всеобщее обозрение в виде табл. 9.1.

Таблица 9.1

Результат деятельности n рабочих групп по сценарию А

Номер цикла	Группа 1			Группа 2			...	Группа n		
	C_{p1}	N_1	P_1	C_{p2}	N_2	P_2		C_{pn}	N_n	P_n
1										
2										

и т.д.

1.5. Заполнение табл. 9.1 производится до того момента, когда лучшая рабочая группа методом «проб и ошибок» определит опти-

мальную розничную цену продукта X , которую руководитель деловой игры должен заранее рассчитать и знать.

Этап 2 А. Формирование методики определения оптимальной розничной цены.

2.1. С учетом уровня математической подготовки аудитории руководитель деловой игры должен предложить ее участникам вывести самостоятельно алгоритм расчета оптимальной цены в тенденции покупательского спроса или предложить им готовое решение.

2.2. Вывод алгоритма расчета оптимальной цены желательно привести в следующем виде:

$$\frac{d}{dC_p} [(a_0 + a_1 C_p)(C_p + C_0)] \text{ при } C_p = \frac{C_0}{2} - \frac{a_0}{2a_1}.$$

Наиболее простым способом определения значений параметров a_0 и a_1 является решение системы из двух линейных уравнений вида

$$\begin{cases} a_0 + a_1 C_{pt} = N_t \\ a_0 + a_1 C_{pt+1} = N_{t+1} \end{cases},$$

где индекс t — показатели t -го дня продажи;

индекс $(t + 1)$ — показатели $(t + 1)$ дня продажи.

$$a_0 = \frac{N_1 \times C_{pt+1} - N_{t+1} \times C_{pt}}{C_{pt+1} - C_{pt}}; \quad a_1 = \frac{N_{t-1} - N_t}{C_{pt+1} - C_{pt}}.$$

Отсюда

$$C_p = \frac{C_0}{2} - \frac{1}{2} \left(\frac{N_t \times C_{pt+1} - N_{t+1} \times C_{pt+1}}{N_{t+1} - N_t} \right).$$

2.3. Руководитель деловой игры объясняет ее участникам допустимые границы применения подобной методики расчета оптимальной розничной цены и проверяет усвоение материала повторением решения этапов 1.3 и 1.4 при измененных параметрах функции отражения: a_0 , a_i , C_0 .

2.4. Если рабочие группы созданы на основе методов психодиагностики, участники деловой игры должны обсудить в форме семинара тактику и эффективность действий рабочих групп на этапе 1.4. и их связь с дифференцирующим признаком.

Сценарий В

Этап 1 В. Поиск оптимальной стратегии закупок и продажи методом «проб и ошибок».

1.1. Рабочие группы продолжают закупать и реализовывать продукт X , однако в сценарий А вносятся следующие осложнения:

- 1) нет фиксированной оптовой цены, есть только ее минимальный уровень, ниже которого оптовый поставщик отказывается отпустить товар (можно опять использовать значение в 1,0 тыс. у.е.);
- 2) суммарный объем розничной продажи продукта X выше его ресурсов (R_0), т.е.

$$\sum_{i=1}^n N_i > R_0,$$

где R_0 — фиксированные ресурсы продукта X в натуральных единицах (значение величины R_0 устанавливает руководитель деловой игры по своему усмотрению);

3) излишне закупленный продукт X продаже на следующий день не подлежит, и все убытки, равные стоимости нереализованных товаров в оптовых ценах, относятся на счет оптового покупателя.

1.2. Каждая рабочая группа, выполняющая роль оптового покупателя, дает руководителю деловой игры письменную заявку, в которой сообщает, какое количество продукта X она желает закупить и какую оптовую цену при этом предлагает.

1.3. Руководитель деловой игры, выполняющий роль поставщика, удовлетворяет заявки в пределах имеющихся у него R_0 единиц в очередности, определяемой значением предлагаемой оптовой цены. Могут возникать ситуации, когда не все заявки покупателей будут удовлетворены.

1.4. После проведения оптовых закупок каждая рабочая группа в письменной форме дает сведения о значении своей розничной цены.

1.5. Руководитель деловой игры делает расчет эффективности проведенного бизнес-цикла по формуле¹

$$N_{\Phi i} = a_0 + C_{\Phi i},$$

где $N_{\Phi i}$ — возможный объем продажи продукта X i -й рабочей группой при его розничной цене $C_{\Phi i}$, ед.

$$\text{Если } N_{\Phi i} > N_{3i},$$

где N_{3i} — объем оптовой закупки продукта X , проведенной i -й рабочей группой, ед., то $P_i = N_{3i} (C_{\Phi i} - C_{oi})$,

где C_{oi} — оптовая цена единицы продукта X , закупленного i -й рабочей группой, тыс. у.е.

При $N_{\Phi i} < N_{3i}$

$$P_i = N_{\Phi i} (C_{\Phi i} - C_{oi}) - C_{oi} (N_{3i} - N_{\Phi i}).$$

¹ Здесь и далее для проведения деловой игры необходимо использовать вычислительную технику.

1.6. По результатам каждого бизнес-цикла руководитель деловой игры доводит его результаты до всех рабочих групп в технически доступной ему форме в виде табл. 9.2 (число таблиц равно числу рабочих групп).

1.7. Желательно для формирования объективных решений про вести не менее восьми — десяти бизнес-циклов.

Т а б л и ц а 9.2

Эффективность принятия решений i -й рабочей группой

Порядковый номер бизнес-цикла	Объем закупок N_{3i}	Возможный объем реализации $N_{\Phi i}$	Розничная цена C_{pi}	Оптовая цена C_{oi}	Прибыль P_i	При $N_{\Phi i} < N_{3i}$ сумма убытков от излишних закупок
1						
2						
...						
n						

Этап 2 В. Анализ результатов действий участников деловой игры по сценарию **В**.

2.1. Руководитель называет лучшую группу по сумме значений (P_i) в табл. 9.2. При этом данные первого бизнес-цикла не следует учитывать, считая его пробным.

2.2. Участникам деловой игры разъясняют в произвольной форме допущенные ими ошибки и формируют основные виды оптимальных стратегий, исходя из введенных в условия деловой игры исходных данных. Особое внимание при этом следует обратить на использование навыков, приобретенных при усвоении материалов по сценарию **А**.

Сценарий С

Этап 1 С. Поиск оптимальной стратегии закупок и продажи методом «проб и ошибок».

1.1. Руководитель деловой игры делит участников деловой игры на две большие категории: «оптовые поставщики» и «оптовые покупатели». Число рабочих групп внутри каждой подгруппы желательно делать равным и не менее трех.

1.2. Участникам деловой игры сообщаются следующие осложнения, вводимые по отношению к сценарию **В**:

1) объем ресурсов продукта X (R_0) распределяется между оптовыми поставщиками поровну по R_n :

$$R_n = \frac{R_0}{n}.$$

- 2) оптовый покупатель на тех же условиях, что и в сценарии **В**, закупает продукт X у любых оптовых поставщиков;
- 3) все данные по закупкам централизуются у руководителя деловой игры.

1.3. В дальнейшем ход выполнения этапа 1 С аналогичен действиям, приведенным в описании этапа 1 В, за исключением трех моментов.

1.3.1. Рассчитывается по каждому бизнес-циклу прибыль поставщиков W_i .

$$W_i = \sum_{j=1}^M (C_{oij} - C_m) \times N_{ij},$$

где C_{oij} — оптовая цена, по которой j -й покупатель закупил продукт X у i -го поставщика, тыс. у.е.;

C_m — себестоимость продукта X (вводится произвольно руководителем деловой игры равной для всех оптовых поставщиков), тыс. у.е.;

N_{ij} — объем закупки продукта X j -м покупателем у i -го поставщика, ед.;

M — число покупателей ($j = 1, 2, \dots, M$).

1.3.2. При расчете прибыли покупателей вместо показателя C_{oi} вводится его средневзвешенное значение C_{oi} :

$$C_{oi} = \frac{\sum_{j=1}^N C_{oij} \times N_j}{\sum_{j=1}^N N_j},$$

где N_j — объем закупок у i -го поставщика, ед.;

N — число поставщиков, у которых закуплен продукт X ;

C_{oi} — цена, по которой закуплен продукт X у i -го поставщика, тыс. у.е.

1.3.3. Помимо табл. 9.2 заполняется и табл. 9.3.

Т а б л и ц а 9.3

Эффективность принятия решений i -й группой оптовых поставщиков

Порядковый номер бизнес-цикла	Средневзвешенная оптовая цена* C_{oi}	Прибыль W_i : $W_i =$

* Методика расчета общеизвестна.

Этап 2 С. Анализ результатов действий участников деловой игры по сценарию С.

Проводится по схеме, аналогичной этапу 2 В, но с учетом необходимости анализа действий не только оптовых покупателей, но и оптовых поставщиков.

Сценарий D

Этап 1 D. Поиск оптимальной стратегии закупок и продажи методом «проб и ошибок» в условиях антагонистического характера игры.

Участники деловой игры проводят операции, полностью аналогичные описанным на этапе 1 С, за исключением следующего дополнения. Никто из участников деловой игры не располагает финансовыми ресурсами для производства или закупок продукт X на начало первого бизнес-цикла. Эти ресурсы они получают в виде кредита у руководителя деловой игры. Процентные ставки кредита и сроки его возврата устанавливаются произвольно, с одинаковыми условиями для каждого участника.

При нехватке оборотных средств в последующих бизнес-циклах также можно брать кредиты на условиях руководителя деловой игры.

Этап 2 D. Поиск оптимальной стратегии закупок и продажи методом «проб и ошибок» в условиях кооперативного характера игры.

2.1. В отличие от действий, выполняемых на этапе 1 D, участники деловой игры получают право:

- 1) создавать в любой форме временные и постоянные коалиции для совместных действий на рынке;
- 2) при взаимном согласии обмениваться любой информацией или продавать ее друг другу;
- 3) брать кредиты друг у друга на договорных условиях.

2.2. Все моменты и формы подобных отношений фиксируются руководителем деловой игры, который, помимо уже описанных выше действий, выполняет функции арбитражных органов.

2.3. Для усвоения материалов по сценарию **D** обычно требуется проведение на этапе 2 D не менее 15—20 бизнес-циклов.

Этап 3 D. Анализ результатов действий участников деловой игры по сценарию **D**.

Проводятся действия, аналогичные описанным на этапах 2 В и 2 С.

Задание 9.2

Цель задания: деловая игра «Влияние структуры личности на эффективность управленческих решений».

Цель деловой игры: на основе тестирования индивидуальной склонности к риску, степени тяготения к определенному типу темперамента, склонности к доминированию, доброжелательности, склонности к дизъюнктивным проявлениям, степени конгруэнтности, степени тревожности, степени ригидности, гипертимности или

экстра(интро)вертности следует определить, как эти качества личности сказываются на эффективности принятия управленческих решений в условиях полной или частичной неопределенности функционирования предприятий торговли и сферы услуг. В форме беседы (семинара) необходимо решить, в каких реальных практических ситуациях нужна повышенная степень выраженности тестируемых качеств и когда эти моменты не способствуют успешной трудовой деятельности.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры должен ознакомить участников с перечисленными ниже условиями ее проведения и содержанием отдельных этапов. В дальнейшем он, не вмешиваясь в ход деловой игры, контролирует время выполнения этапов; дает разъяснения участникам игры, контролирует время выполнения этапов; разъясняет участникам игры отдельные моменты, запланированные на данном этапе; решает возникающие в процессе деловой игры спорные вопросы, организует контроль, обеспечивающий предупреждение вынесения неправильных решений: доводит решение, принятое каждой группой участников деловой игры, до других групп.

Порядок проведения деловой игры: руководитель деловой игры дает пояснение участникам по содержательному смыслу тестируемых качеств личности.

Индивидуальная склонность к риску — повышенная мотивация индивидуума к деятельности либо в условиях полной неопределенности ее конечного результата, либо при высокой вероятности нежелательных санкций за неправильный выбор действий.

Темперамент — характеристика индивидуума со стороны его динамических особенностей: интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний.

Доминирование — повышенная склонность индивидуума занимать ведущее, лидирующее положение в группе, не зависящее от личных качеств человека.

Доброжелательность — априорная положительная оценка личности и деятельности других людей.

Дизьюнктивность — склонность к неспровоцированным конфликтным действиям.

Конгруэнтность — частота проявления конформных реакций, т.е. податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позицией большинства.

Тревожность — склонность индивидуума к переживанию эмоциональных состояний, связанных с ожиданием неопределенной опасности, неблагоприятного развития событий.

Ригидность — затрудненность, вплоть до полной неспособности, в изменении намеченной индивидуумом программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки.

Гипертимность — не обусловленное ситуацией, постоянно приподнятое настроение, повышенная психическая активность с жадой деятельности и тенденцией разбрасываться, не доводя дело до конца.

Экстравертность — преимущественная направленность интересов личности на мир внешних событий.

Интровертность — преимущественная направленность интересов личности на явления его собственного субъективного мира.

Далее участники деловой игры выбирают по предложению руководителя те качества личности (не более двух), которые будут определены у них путем тестирования и положены в основу формирования рабочих групп.

После разбивки участников деловой игры на три-четыре группы руководитель сообщает им правила деловой игры, контролирует ход ее проведения и подводит итоги.

Этапы деловой игры

1. Тестирование участников деловой игры в соответствии с выбранными качествами личности.

2. Формирование трех-четырех рабочих групп.

3. Анализ решаемой хозяйственной ситуации.

4. Расчет экономической эффективности принимаемых участниками деловой игры управленческих решений.

5. Анализ полученных в ходе деловой игры результатов.

Описание действий участников деловой игры при выполнении отдельных этапов

Этап 1. Тестирование участников деловой игры.

1.1. При тестировании на степень индивидуальной склонности к риску рекомендуется использовать изложенный ниже диагностический тест Т. Элерса¹.

Каждый участник деловой игры выбирает одно из трех слов в строчке теста Элерса, наиболее точно характеризующее его как личность. Даже если все три слова нехарактерны для личности участника, все равно надо выбрать хотя бы одно из них, частично соответствующее. Нельзя выбирать больше одного слова.

¹ Приводится по: *Elhers T.* Experimentelle Untersuchugea zur personlichkeitsbedingte Unfallgefahrung: Dis. Philos. Fac. Phillips Unireersital. — Bremen, 1964.

Тест Т. Элерса

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
1. Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2. Кроткий	Робкий	Упрямый
3. Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4. Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5. Неумный	Трусливый	Недумающий
6. Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7. Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8. Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9. Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10. Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11. Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12. Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13. Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14. Внимательный	Неблагодарный	Смелый
15. Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16. Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17. Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18. Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19. Пугливый	Нерешительный	Нервный
20. Исполнительный	Преданный	Авантюристичный
21. Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22. Кроткий	Безразличный	Неизбежный
23. Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24. Разумный	Заботливый	Храбрый
25. Предусмотрительный	Неустранимый	Добросовестный
26. Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27. Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28. Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29. Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30. Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

За каждое выбранное слово, свидетельствующие о наличии у участников деловой игры врожденной склонности к риску, начисляется 1 балл и рассчитывается сумма баллов, набранная каждым участником по всему тесту (S).

Коды слов свидетельствуют о наличии врожденной склонности к риску (цифра означает номер строки текста, буква — столбец текста).

1А, 1С, 2С, 3В, 4А, 4В, 5А, 5С, 6А, 6В, 7А, 7С, 8А, 8В, 9С, 10А, 10С, 11С, 12В, 13А, 14С, 14В, 15В, 15С, 16А, 17А, 17В, 18В, 18С, 19С, 20С, 21В, 21С, 22В, 22С, 23В, 23С, 24С, 25В, 26С, 27А, 27В, 28С, 29С, 29В, 30А, 30С.

На основе суммы баллов руководителей деловой игры формируют три рабочие группы со следующими врожденными психологическими характеристиками:

- 1) лица, не склонные к рискованному поведению, $S = 10$;
- 2) лица, склонные к мотивированному риску, $10 < S = 20$;
- 3) лица, склонные к немотивированному риску, $20 > S$.

1.2. Тестирование на тяготение к определенному типу темперамента производится на основе авторского теста.

1.2.1. Каждый участник деловой игры получает от руководителя или оформляет сам регистрационный лист следующей формы:

А	В	С	Д	Е	F
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30

1.2.2. Отвечая на следующие ниже вопросы, опрашиваемый зачеркивает в регистрационном листе цифру, соответствующую номеру вопроса, если приведенное в нем утверждение соответствует его личности. Если такого соответствия, хотя бы частичного, нет, цифра остается незачеркнутой. Промежуточные ответы (типа «не знаю») не допускаются. Если подобное относится к свойству поведения, это соответствует положительному ответу на поставленный вопрос.

1. Если есть свободные места, я не сажусь рядом с незнакомыми людьми.
2. Я не предпочту поход в магазин за продуктами уборке квартиры.
3. Я склонен к полноте, даже если мало ем.
4. Люблю подробно и заранее планировать свои действия.
5. Большинство людей медленно соображают.
6. При желании я могу работать без конфликтов и трений с любым человеком.

7. Только с хорошо знакомыми людьми можно откровенно обсудить свои дела.
8. Когда я плохо контролирую себя, то говорю быстро и сбивчиво.
9. Я лучше не уложусь в установленные сроки, но сделаю всю работу качественно, если она для меня важна.
10. Меня беспокоит мое слабое физическое развитие и быстрая утомляемость.
11. В разговоре я периодически повторяю одни и те же высказывания.
12. Если денег не хватает на все, я предпочитаю хорошо питаться, а не одеваться.
13. Один я работаю более продуктивно, чем в группе.
14. Я забываю обо всем, когда занят интересным делом, но быстро при этом устаю.
15. Я говорю медленно, спокойно, без выраженной жестикуляции.
16. Мне часто приходят в голову хорошие идеи, но я не склонен их реализовывать.
17. Кому угодно могу рассказать что угодно, если у меня хорошее настроение.
18. Если бы я начал заниматься спортом ради достижения высоких результатов, то тяжелую атлетику предпочел бы футболу.
19. Чем заниматься спортом, лучше почитать интересную книгу.
20. В школе я с трудом мог дождаться перемены, даже если урок был мне интересен.
21. Большинство людей очень суетливы.
22. Когда я публично выступаю, меня часто просят говорить громче.
23. Люблю командировки, туристические поездки и т.п.
24. Если вижу незаправленную постель, то это раздражает меня.
25. Я предпочел бы из соображений личной выгоды видеть в роли своего супруга (супруги) человека, склонного командовать, а не подчиняться.
26. При употреблении алкоголя я становлюсь либо очень веселым, либо обидчивым.
27. При равной заработной плате я бы предпочел работать бухгалтером, а не снабженцем.
28. При равной заработной плате я бы предпочел заниматься наукой, а не преподаванием.
29. Мне нравится вести себя как лица более молодого возраста.
30. Спортивной одежде я почти всегда, за исключением отдыха, предпочитаю деловой стиль одежды.

1.2.3. По каждому столбцу регистрационного листа суммируется число положительных ответов (зачеркнутых цифр).

Складываются:

сумма по столбцу A с суммой по столбцу D :

—“— B —” — E ;

—“— C —” — F ;

$$K_1 = A + D; K_2 = B + E; K_3 = C + F.$$

1.2.4. По следующей формуле находится среднее значение полураспределенных сумм (\bar{K}): $\bar{K} = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3}$.

Проводится группировка участников деловой игры по принадлежности (тяготению) к определенному типу темперамента.

Меланхолики $k_1 > \bar{K}_1$.

Холерики $k_1 \leq K$; $k_2 > \bar{K}$; $k_3 < \bar{K}$.

Флегматики $k_1 \leq K$; $k_2 \leq \bar{K}$; $k_3 \geq \bar{K}$.

Сангвиники $k_1 \leq K$; $k_2 \geq \bar{K}$; $k_3 \geq \bar{K}$.

1.2.5. При необходимости руководитель деловой игры дает определение каждому типу темперамента.

Меланхолик — субъект, характеризующийся низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью. Его отличают высокая впечатлительность, глубина и устойчивость эмоций при слабом их внешнем выражении, причем преобладают отрицательные эмоции.

Холерик — субъект, характеризующийся высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений, их быстрым темпом, порывистостью. Холерик склонен к резким сменам настроения, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам, иногда бывает агрессивным.

Флегматик — субъект, характеризующийся низким уровнем психологической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Флегматик трудно переключается с одного вида деятельности на другой и плохо приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Чувства и настроение обычно отличаются постоянством.

Сангвиник — субъект, характеризующийся высокой психологической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстрой и живостью движений, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отвлекается на окружающие события, общителен. Эмоции, преимущественно положительные, быстро возникают и быстро сменяются. Сравнительно легко и быстро он переживает неудачи.

1.3. Тестирование на остальные качества личности приводится на основе метода интерперсональной диагностики Т. Лири¹.

1.3.1. Каждый участник деловой игры получает от руководителя или оформляет сам регистрационный лист (табл. 9.4).

Таблица 9.4

1	2	3	4	5	6	...	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	...	59	60	61	62	63	64
65	66	67	68	69	70	...	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	...	123	124	125	1256	127	128

1.3.2. Выполняется аналогично п. 1.2.2. с учетом прилагаемого ниже текста опросника из 128 утверждений на тему «Какой вы человек?».

1. Умеет нравиться.
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие.
9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичен к другим.
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается.
17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Покладистый.
21. Благодарный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрение.
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.

¹ Приводится по: *Jeary T., Coffey I. Interpersonal Diagnosis // Theories of Personality Investigation. — N.J., 1969.*

26. Стремится ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуется у других уважением.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит ответственность.
37. Уверен в себе.
38. Самоуверен и напорист.
39. Деловитый и практичный.
40. Соперничающий.
41. Стойкий и «крутой», где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.
45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скептичен.
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый и шепетильный.
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый.
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.

70. Надменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбен.
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак.
89. Легко поддается влиянию друзей.
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбору.
92. Всем симпатизирует.
93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищение от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный.
113. Робкий.

114. Стыдливый.
115. Услужливый.
116. Мякотелый.
117. Почти никому не возражает.
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается.
123. Всегда со всеми дружелюбен.
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Старается утешить каждого.
127. Заботится о других в ущерб себе.
128. Портит людей чрезмерной добротой.

1.3.3. После того как испытуемый оценит себя и заполнит сетку регистрационного листа, подсчитываются баллы по восьми вариантам межличностного взаимодействия. Для этого регистрационный лист рассекается на восемь октантов вертикальными линиями, прореченным соответственно: п. 1—4 (1-й октант), п. 5—8 (2-й октант), п. 9—12 (3-й октант), п. 13—16 (4-й октант), п. 17—20 (5-й октант), п. 21—44 (6-й октант), п. 25—28 (7-й октант), после п. 28 (8-й октант).

1.3.4. В каждом октанте снизу записывают число зачеркнутых цифр. В дальнейшем это число мы будем обозначать как S_i , где индекс i — номер соответствующего октанта.

1.3.5. По приведенным ниже формулам рассчитываются количественные показатели, свидетельствующие о степени выраженности у участника деловой игры определенных ниже качеств:

- склонность к доминированию = $S_1 - S_5 + 0,7(S_2 + S_3 - S_4 - S_6)$;
- склонность к доброжелательности = $S_7 - S_3 + 0,7(S_8 + S_6 - S_4 - S_2)$;
- склонность к дизъюнктивным проявлениям = $\frac{S_3 + S_4 + S_1 + S_2}{S_7 + S_8 + S_5 + S_6}$;
- степень конгруэнтности = $S_7 + S_8$;
- степень тревожности = $\frac{S_6}{S_2}$;
- степень ригидности = $\frac{S_4}{S_8}$;
- гипертимность = $\frac{S_1}{S_5 + S_6 + S_7 + S_8}$;

- степень экстраверсии = $\frac{S_1}{S_5}$;
- степень интроверсии = $\frac{S_5}{S_1}$.

Этап 2. Формирование рабочих групп.

Идеальное число рабочих групп в настоящей деловой игре — три или четыре.

2.1. При формировании рабочих групп в соответствии с результатами обработки ответов на тест Т. Элерса к группе лиц, не склонных к рискованному поведению, относятся участники деловой игры с суммой баллов, рассчитанной по выражению

$$S_i \leq N_{\min} + \frac{N_{\max} - N_{\min}}{3},$$

где S_i — сумма баллов i -го участника деловой игры;

N_{\min} — минимальная сумма баллов, отмеченная среди участников деловой игры;

N_{\max} — максимальная сумма баллов, отмеченная среди участников деловой игры.

К группе лиц, склонных к мотивированному риску, относятся участники деловой игры с суммой баллов, рассчитанной по выражению

$$N_{\min} + \frac{N_{\max} - N_{\min}}{3} < S_i \leq N_{\min} + \frac{2(N_{\max} - N_{\min})}{3}.$$

К группе лиц, склонных к немотивированному риску, относятся участники деловой игры с суммой баллов, рассчитанной по выражению

$$S_i > N_{\min} + \frac{2(N_{\max} - N_{\min})}{3}.$$

Создаваемые рабочие группы не обязательно могут быть равными по численности. При проведении деловой игры каждая рабочая группа должна размещаться в аудитории в максимальной изоляции от других групп. Эти требования относятся и к процессу формирования рабочих групп по результатам использования других тестов.

2.2. При использовании в качестве классификационного признака типа темперамента создаются рабочие группы в соответствии с фактической численностью участников деловой игры, тяготеющих к тому или иному типу. При этом допускается создание рабочих групп, состоящих из одного человека.

2.3. Формирование рабочих групп на основе использования результатов интерперсональной диагностики Т. Лири производится аналогично методике, изложенной в п. 2.1.

2.4. Допускается формирование рабочих групп по сочетанию двух признаков по следующей схеме:

группа 1 — качество А выражено выше среднего значения, и качество В выражено выше среднего значения;

группа 2 — качество А выражено выше среднего значения, а качество В — ниже среднего значения;

группа 3 — качество А — ниже среднего значения, и качество В — выше;

группа 4 — качество А — ниже, качество В — ниже.

Не рекомендуется создавать рабочие группы по сочетанию более чем двух признаков, а также сочетать какие-либо качества личности с типом темперамента.

Этап 3. Анализ решаемых хозяйственных ситуаций.

3.1. В городе одновременно функционируют три магазина различной подчиненности, осуществляющие продажу условного товара¹. В целях упрощения исходных данных для проведения деловой игры предполагается, что условия реализации данного товара во всех трех магазинах адекватно, т.е. покупателям безразлично, где приобретать данный товар. В этих условиях можно предположить, что распределение розничного товарооборота между тремя действующими в городе магазинами будет идти пропорционально выделяемым им средствам на торговую рекламу. Удельная эффективность рекламы в каждом магазине предполагается одинаковой.

При стабильной емкости рынка по данному товару, равной 90,0 тыс. у.е. в месяц, и отсутствии дефицита товарного предложения объем розничного товарооборота каждого магазина по условному товару составит

$$Q_i = \frac{W_i}{W_1 + W_2 + W_3} Q_g,$$

где Q_i — месячный объем розничной торговли продажи товара в i -м магазине, у.е.;

W_i — месячный объем затрат на рекламу товара, выделенных i -м магазином, у.е.;

W_1, W_2, W_3 — соответственно месячный объем затрат на рекламу товара, выделенных первым, вторым и третьим магазином, у.е.;

Q_g — емкость рынка по данному товару (здесь — 90,0 тыс. у.е. в месяц).

¹ При создании более чем трех рабочих групп руководитель деловой игры модифицирует условия хозяйственной ситуации и приводимые ниже формулы в соответствии с числом рабочих групп.

Экономический эффект от проведения рекламной деятельности в каждом магазине составит

$$Z_i = \frac{Q_i \times S}{100} - W_i,$$

где Z_i — экономический эффект от проведения рекламного мероприятия в i -м магазине, у.е.;

S — уровень рентабельности розничной продажи данного товара, %.

Для упрощения расчетов при проведении деловой игры уровень рентабельности розничной продажи условного товара в каждом из трех функционирующих в городе магазинов принимаем равным 10%.

Подставляя в приведенные выше формулы числовые значения показателей Q_i и S , приведем формулу для расчета экономического эффекта от рекламной деятельности в i -м магазине к следующему виду:

$$Z_i = \frac{9W_i}{W_1 + W_2 + W_3} - W_i.$$

3.2. Данная деловая игра может проводиться в трех вариантах:

- 1) без ограничения затрат на рекламу и наличия у каждого предприятия неограниченного объема оборотных средств;
- 2) с начальным лимитом оборотных средств, равным для каждого предприятия и устанавливаемым руководителем деловой игры;
- 3) с использованием для финансирования рекламной деятельности только кредитов банка (условия кредитования устанавливаются руководителем деловой игры).

Этап 4. Расчет экономической эффективности принимаемых участниками деловой игры управленческих решений.

4.1. Каждая группа работает изолированно. Все результаты ее деятельности доводятся до других участников только через руководителя деловой игры.

4.2. Магазин, повышая объем затрат на рекламу, имеет возможность перераспределить объем розничной продажи данного товара в свою пользу и получить определенный экономический эффект. Рост данных затрат имеет определенные, заранее неизвестные рациональные пределы, за рамками которых рост доходов, вызванный ростом затрат на рекламу, будет меньше данных затрат, т.е. рекламная кампания принесет убытки.

Поскольку все магазины заинтересованы в перераспределении товарооборота в свою пользу, они могут одновременно увеличивать затраты на рекламу. Одновременно же рост показателей W_1 , W_2 , W_3 может привести к убыткам от рекламной деятельности в каждом магазине. В связи с этим каждый магазин должен стремиться выделять средства на рекламную кампанию в таких объемах, чтобы по-

лучить доходы, т.е. сокращать их при резком росте затрат в других организациях и увеличивать при противоположной тенденции. Отсутствие какой-либо информации о выделяемых затратах другими магазинами заставляет его действовать предположительно, основываясь только на интуиции, что часто имеет место в практике торговли.

4.3. Каждая группа участников деловой игры передает руководителю данные о затратах на рекламу, которые выделяет представляемый ими магазин в текущем месяце. На основе расчетов по приведенной выше формуле определяется доход (убыток), полученный каждой группой. Процедура повторяется не менее семи раз, пока не будет получено достаточно данных для анализа. Лучшая группа определяется по сумме доходов от рекламной деятельности, полученной магазином за весь период деловой игры. Процедура выделения затрат на рекламу в первом месяце работы в окончательный результат не включается, так как она является учебной (отрабатывается методика расчетов, подбирается уровень затрат на рекламу, формируется способ обсуждения членами рабочей группы своих решений и т.п.).

Результаты деловой игры желательно оформить в виде таблицы (табл. 9.5).

Т а б л и ц а 9.5

№ n/n	Магазин 1		Магазин 2		Магазин 3		В целом по городу	
	W_1	Z_1	W_2	Z_2	W_3	Z_3	ΣW	ΣZ

Итого _____

4.4. При использовании более сложных вариантов деловой игры ее руководитель должен самостоятельно модифицировать форму табл. 9.2 в соответствии с более сложным сценарием.

Этап 5. Анализ полученных в ходе деловой игры результатов.

5.1. На основе тактики, применяемой каждой группой при выделении затрат на рекламную деятельность, участники деловой игры решают, как исследуемые качества личности влияют на стабильность затрат; на степень неожиданности принимаемых решений; на итоговый результат эффективности работы каждой группы.

5.2. Основываясь на данном обсуждении, каждый участник деловой игры должен написать сопроводительную записку и ответить на следующие вопросы.

1. В каких ситуациях в торговой практике полезную (вредную) роль играет повышенная и пониженная выраженность качества личности или тип темперамента?
2. В каких торговых профессиях лица с этими данными имеют большую вероятность успешной трудовой деятельности?

5.3. Разбор результатов деловой игры может быть продолжен в направлении темы «Экономические методы управления торговлей».

Участникам деловой игры предлагают сделать расчет экономического эффекта при полном отсутствии затрат на рекламную деятельность в каждом магазине. На основе этого расчета можно сделать вывод, что минимизация затрат на рекламу при стабильности товарного рынка позволяет повысить эффективность функционирования торговых предприятий.

В связи с этим перед аудиторией ставятся два вопроса.

1. Целесообразно ли заключить соглашение между магазинами о сокращении затрат на рекламу до возможного минимума путем введения лимитов затрат?
2. Если это соглашение целесообразно с народно-хозяйственной точки зрения, то заинтересован ли каждый магазин в его выполнении?

5.4. На примере данной ситуации следует дать участникам деловой игры понятие о «неустойчивом соглашении», т.е. соглашении, которое с логической точки зрения выгодно всем его участникам, но в то же время каждому участнику выгодно его нарушить при условии, что другие стороны его выполняют. Это приводит к тому, что стороны соглашения вынуждены действовать нелогично, вопреки своим экономическим интересам. Разбор ситуации можно продолжить и на примере договорных отношений торговли с поставщиками товаров народного потребления.

5.5. Следует на конкретных примерах показать, что «неустойчивое соглашение» можно перевести в «устойчивое» только двумя способами:

- 1) путем централизованного управления всеми сторонами соглашения;
- 2) на основе введения штрафных санкций, минимальная величина которых равна максимальному экономическому эффекту, который получает сторона, нарушившая соглашение, при условии, что другие стороны его соблюдают.

Задание 9.3

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: розничное торговое предприятие осуществляет торговлю овощной продукцией. На одном рабочем месте продавца продаются нефасованные корнеплоды, картофель, зелень, квашеная капуста, соленые огурцы и помидоры. Продавец пакует товар и взвешивает. Какие нарушения допущены в организации продажи плодоовощной продукции? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия правильного решения?

Задание 9.4

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: одну из холодильных камер универсам предназначил для хранения мясных полуфабрикатов, колбасных изделий, кулинарных изделий. Товар переключается из тары поставщика в тару магазина и хранится на стеллажах.

Какие нарушения допущены магазином в организации хранения товаров? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия правильного решения? Какие меры должен принять менеджер, чтобы обезопасить товары в процессе хранения при данной ситуации?

Задание 9.5

Цель задания: принять правильное решение.

Содержание ситуации: в магазин кондитерских изделий торты поступают из кондитерского цеха ПБЮЮЛ «Бартель Л.Н.» в лотках с плотно прилегающими крышками. Поставщик-изготовитель предоставляет при этом магазину картонные коробки в расчете на несколько партий тортов.

Какие ошибки допущены менеджером в организации поставки тортов? Условия какого нормативного документа нарушают стороны договора купли-продажи? Какие действия должны быть предприняты менеджером для устранения недостатков?

Задание 9.6

Цель задания: принять правильное решение.

Содержание ситуации: в магазин, осуществляющий торговлю хлебобулочными изделиями, хлеб поступает в металлической и пластмассовой многооборотной таре с плотно прилегающими крышками. В магазине подсобный рабочий часть батонов разрезает на половины и четвертины. Хлеб продается методом самообслуживания. Продавец упаковывает товар и производит расчет с покупателем. Дайте оценку правильности организации процесса обслуживания покупателей. Какие действия должен предпринять менеджер для устранения недостатков в его организации? Какой нормативный материал необходим менеджеру для принятия правильного решения?

Задание 9.7

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: в универсаме организован цех для фасовки под вакуумом мясных полуфабрикатов, колбасных изделий, а также кондитерских изделий. Какие нарушения условия безопасно-

сти услуг и организации труда допускает магазин? Какие решения должен предпринять менеджер? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия правильного решения?

Задание 9.8

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: на оптовом продовольственном рынке ПБОЮЛ «Петров И.И.» осуществляется торговля мясом, непотрашенной птицей, яйцами, весовым творогом и сметаной. Какие нарушения допущены в организации торгового процесса? Какой информационный материал необходим администрации рынка для принятия административного решения?

Задание 9.9

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: в магазин парфюмерно-косметических товаров 23 декабря поступила партия импортной губной помады со сроком годности до 25 декабря. Менеджер принял эту партию и передал товар в торговый зал, где имелся остаток этого товара от предыдущей партии. Дайте оценку правильности действий менеджера в этой ситуации. Каким информационным материалом должен руководствоваться менеджер в этой ситуации? Какие могут быть варианты решения менеджера?

Задание 9.10

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: покупатель приобрел бутылку алкогольной продукции. При употреблении было установлено, что продукция некачественная (осадок, резкий запах и др.). Покупатель употребил 0,25 емкости бутылки. Кассовый чек он не сохранил. Покупатель потребовал от продавца замены товара или возврата его стоимости. Продавец отказался удовлетворить требование покупателя. Определите права покупателя и обязанности продавца в этой ситуации. Каковы должны быть действия менеджера в этой ситуации? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения?

Задание 9.11

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: розничная торговая организация организовала в летнее время продажу продовольственных товаров, для че-

го установила автоприцеп в зоне отдыха. Ассортимент включал алкогольные и безалкогольные напитки, чипсы, кондитерские товары. Родители попросили сына четырнадцати лет купить воду, сок, чипсы и вино. Мальчик выполнил просьбу, но вместо вина купил воду в полистироловом стакане. Кассовый чек мальчику не дали. Какие нарушения в организации торговли допустил менеджер магазина? Какие нарушения допустил продавец при отпуске товаров? Какой информацией должен руководствоваться менеджер при устранении нарушений в организации продажи товаров? Каковы должны быть действия менеджера?

Задание 9.12

Цель задания: принять правильное решение в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: покупатель приобрел в магазине электротоваров «Свет» холодильник отечественного производства с гарантийным сроком 2 года. На втором году эксплуатации холодильник загорелся. Пострадало имущество покупателя (шторы, кухонная мебель, утварь). Покупатель обратился в магазин с требованием о замене холодильника на новый и денежной компенсации понесенного убытка. Дайте оценку правильности иска покупателя. Каковы должны быть действия менеджера в этой ситуации? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения?

Задание 9.13

Цель задания: принять правильное решение в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: в продовольственном магазине продавец отпускает товар в упаковке магазина (в полиэтиленовых пакетах). Стоимость пакетов он включает в стоимость покупки. Покупатель отказался оплачивать стоимость пакетов и потребовал предъявить сертификат на упаковочный материал. Возникла конфликтная ситуация. Какие действия должен предпринять менеджер для ее разрешения? Каким информационным материалом менеджер должен руководствоваться при разрешении конфликта?

Задание 9.14

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: покупательница купила 7 мая в магазине «Мода» для подарка блузку. До того как вручить подарок, она обнаружила, что блузка имеет производительный дефект. Учитывая, что покупательница сохранила чек на покупку, она 11 мая вновь обратилась в магазин с просьбой поменять блузку на более качественную или вернуть деньги, однако таких блузок уже не было, а деньги

администрация за покупку отказалась вернуть. Права ли в данной ситуации администрация магазина? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения?

Задание 9.15

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: продовольственный склад Москвы должен обеспечить доставку макаронных изделий и крупы в магазины города. Какими исходными данными надо руководствоваться менеджеру склада для установления маршрутов при доставке товара? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения?

Задание 9.16

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: в универсам поступили торты. По документам значится «Прага» — 26 шт.; «Птичье молоко» — 20 шт. При приемке оказалось: «Прага» — 20 шт.; «Птичье молоко» — 26 шт. Каковы действия менеджера в данной ситуации? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения? Какие могут быть варианты решений менеджера?

Задание 9.17

Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: продовольственный склад получил партию товара от хладокомбината на сумму 122 300 руб. При приемке оказалась недостача товара на сумму 22 500 руб. Каковы должны быть действия менеджера в данной ситуации? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения?

Задание 9.18

Цель задания: принять правильное решение в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: универсам имеет сложившиеся хозяйственные связи с производственным предприятием ЗАО «Женская мода». Однако производственное объединение на 2006 г. и дальнейшую перспективу отказалось от поставок своей продукции универсаму, мотивируя тем, что оно должно в первую очередь обеспечить поставки в свои фирменные магазины «Женская мода». Обоснованны ли действия поставщика? Что надо предпринять менеджеру универсама, чтобы сохранить сложившиеся хозяйственные связи? Какой информационный материал необходим менеджеру?

Задание 9.19

Цель задания: принять правильное решение в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: магазин «Детский мир» согласно договору поставки с производственным предприятием по пошиву детской одежды должен был получить в IV квартале 2005 г. верхней одежды для девочек на сумму 987 тыс. руб. Фактически поставка на 01.01.06 г. составила 725 тыс. руб. Каковы действия менеджеров коммерческой службы универсама? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения?

Задание 9.20

Цель задания: принять правильное решение в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: по договору поставки универсама с трикотажным производственным предприятием в I квартале 2005 г. универсамом должно быть получено трикотажных изделий в ассортименте на сумму 240 тыс. руб. равными партиями в 1-й декаде каждого месяца. Фактически поставщик поставил трикотажные изделия 16.01.05 г. на сумму 50 тыс. руб.; 23.02.05 г. — 50 тыс. руб.; 27.03.05 г. — 140 тыс. руб. Отразится ли на работе универсама и на обслуживании покупателей подобное распределение объема поставки товаров по месяцам I квартала? Если да, то что следовало предпринять менеджеру? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения?

Задание 9.21

Цель задания: показать роль информационного материала для принятия правильного решения.

Содержание задания: объединение магазинов «12 месяцев успеха» провело реконструкцию одного из универсамов, увеличив его торговую площадь до 400 м². При оснащении магазина новым оборудованием возник вопрос: какова должна быть установочная и выставочная площадь и площадь покупателей? Какой информационный материал необходим менеджеру для подготовки правильного решения вопроса?

Задание 9.22

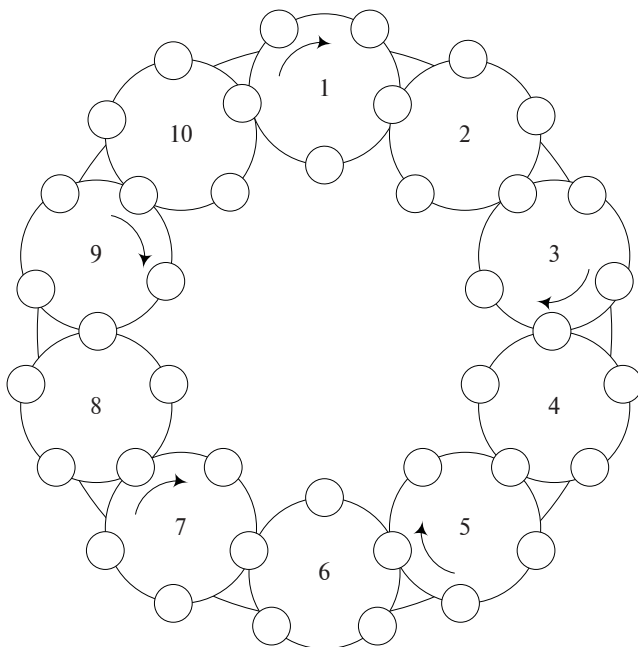
Цель задания: принятие правильного решения в конкретной ситуации.

Содержание ситуации: руководителю отдела организации торговли ОАО «Перекресток» поручено провести анализ эффективности магазинов самообслуживания, входящих в сеть торговых предприятий ОАО. Возникли вопросы: какие методические приемы и показатели можно использовать при расчете эффективности самообслуживания? какой информационный материал необходимо иметь для расчетов?

Задание 9.23

Цель задания: усвоение терминов, характеризующих процесс принятия решения в рыночных условиях.

Содержание задания: назовите десять понятий, которые следует знать, принимая решения в условиях рыночных отношений хозяйствующих субъектов. Осуществляя «бег по кругу», необходимо иметь в виду, что первая буква каждого слова располагается в кружочке, отмеченном стрелочкой. Движение осуществляется строго по часовой стрелке.



1. Проверка соблюдения конкретных процедур, норм или правил деятельности. 2. Структурное подразделение хозяйствующего субъекта. 3. Место купли-продажи товаров и услуг. 4. Принятие определенного варианта решения. 5. Потребность в материальных благах и услугах. 6. Помещение для демонстрации и продажи товаров. 7. Государственный сбор. 8. Признанный обязательным порядок организации дела. 9. Объект купли-продажи. 10. Побудительная причина для разработки решения.

Ответы на с. 182.

Тема 10 Управление персоналом

Задание 10.1

Цель задания: деловая игра «Организация приема на работу».

Цель деловой игры: в процессе деловой игры студенты знакомятся с основными этапами организации приема на работу на предприятии, изучают влияние факторов, учитываемых при найме претендентов на вакантную должность, разрабатывают должностные требования основных категорий работников с учетом специфических условий деятельности предприятия, осуществляют отбор претендентов на вакантные должности и оформляют контракт найма на работу.

Организация деловой игры по найму на работу должна проводиться в условиях, максимально приближенных к реалиям отечественной практики, т.е. на примере предприятий различных организационно-хозяйственных форм (ООО, АО и др.) и видов деятельности (розничной торговли, массового питания, гостиничных услуг и т.д.), а также с учетом современных зарубежных тенденций в организации найма на работу, свойственных странам рыночной экономики.

В данной деловой игре использованы элементы кадровой политики предприятий Франции.

Этапы деловой игры

1. Формирование групп, имитирующих деятельность конкретных предприятий различных организационно-хозяйственных форм и видов деятельности, и разработка концепции предприятий.

2. Характеристика кадровой политики предприятия с учетом факторов, учитываемых при найме на работу, и применительно к определенным конкретным должностям.

3. Оценка подходов, применяемых при отборе претендентов на замещение вакантных должностей.

Описание действий участников деловой игры при выполнении отдельных этапов

Этап 1. Формирование групп, имитирующих деятельность конкретных предприятий различных организационно-хозяйственных форм и видов деятельности.

Группа студентов делится на подгруппы по три-четыре человека, каждая из которых представляет собой самостоятельное предприятие. На каждом предприятии назначается преподавателем директор по результатам тестирования (приложение 1). На директора возлагаются полномочия по формированию концепции деятельности предприятия и определению направлений кадровой политики.

Концепция предприятия должна быть формализована в подготовке устава предприятия (приложение 2) и пояснительной записке к

нему, включающей описание функций предприятия и организационной структуры управления, также численного состава персонала.

Этап 2. Характеристика кадровой политики предприятия с учетом факторов, учитываемых при найме на работу, и применительно к определенным конкретным должностям.

Группой, имитирующей деятельность конкретного предприятия, проводится анализ факторов, влияющих на общую кадровую политику предприятия, и осуществляется соответствие этих факторов деятельности данного предприятия, а также выявление их влияния на организацию найма на работу.

Объем работ по данному этапу деловой игры определяется следующей схемой факторов, учитываемых при найме на работу (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Схема факторов, учитываемых при найме на работу

Характеристика кадровой политики предприятия применительно к конкретной должности (коммерческий директор, администратор, продавец и т.д.) осуществляется в такой последовательности:

- 1) название должности;
- 2) место работы;
- 3) название подразделения работы (бюро, торговый зал, бар, кухня, прием и т.д.);
- 4) основная роль;
- 5) описание выполняемых задач (основных, ежедневных, периодических);
- 6) характеристика задач (монотонность, сложность, неподвижность);
- 7) обработка информации (тип информации, конфиденциальность, последствия разглашения);
- 8) ответственность и последствия материальных ошибок, ошибок по невниманию, по незнанию, логических ошибок);
- 9) контакты (область контактов и их повторяемость в обслуживании потребителей и клиентов, а также с другими службами);
- 10) кадры (количество сотрудников и их профессионально-культурный уровень);
- 11) психологический климат и тип руководства;
- 12) используемый материал в процессе труда (например, для организации продажи, уборки помещения и т.д.);
- 13) знание иностранных языков.

На данном этапе деловой игры осуществляется проработка основных должностных требований к кандидату на замещение вакантной должности (коммерческий директор, коммерческий агент, администратор, экономист, бухгалтер и т.д.) в соответствии с организационной структурой предприятия и конкретными условиями деятельности, определенными в концепции и уставе предприятия.

Характеристика профиля желаемого претендента на вакантную должность отражает следующие моменты:

- 1) социальное положение;
- 2) образование (диплом или уровень);
- 3) полученные знания (специальные, технические, административные, юридические и т.д.);
- 4) опыт (необходимый, желаемый, профессиональный, функциональный, отсутствие опыта, продолжительность подготовки для занятия должности);
- 5) способности и центр интересов (подсчет, калькуляция, статистические данные, навыки редактирования, анализ, человеческие отношения, педагогика, экономика);
- 6) характеристика личности (черты характера, помогающие адаптироваться к занимаемой должности, сфере услуг, к стилю руководства);

7) критерии оценки (успеха) выполнения должностных обязанностей.

Для визуального представления профиля желаемого кандидата на вакантную должность заполняется «Карта отбора претендентов при приеме на работу» (табл. 10.1). В соответствии с предоставленными в карте факторами и их ранжированными критериями отбираются наиболее важные из них, которые в наибольшей степени отвечают требованиям желаемого кандидата на должность. Кроме того, отмечаются основные факторы, по которым отклонения нежелательны, а также показываются отклонения факторов, которые являются для данной должности второстепенными (линия основных факторов может быть сплошной, а линия отклонения второстепенных факторов — прерывистой).

При приеме на работу аналогичные графики возможных претендентов сопоставляются с оптимальным графиком, и тем претендентам, у которых график в наибольшей степени приближается к оптимальному, отдается предпочтение.

Оптимальные графики требований к кандидату на замещение вакантной должности составляются на основные категории работников в соответствии с организационной структурой управления и штатным расписанием (коммерческий директор, администратор, бухгалтер и т.д.).

Заключительным этапом организации приема на работу является разработка контракта найма на работу и его подписание с выбранным претендентом на вакантную должность (коммерческий директор, администратор, бухгалтер и т.д.) (примерный тип контракта дан в приложении 3). Контракт уточняется в соответствии с конкретными условиями деятельности предприятия и специфическими особенностями должности.

Этап 3. Оценка подходов, применяемых при отборе претендентов на замещение вакантных должностей.

Этот этап может осуществляться с помощью специального теста «Оценка кандидата на рабочее место» (приложение 4), который позволяет посмотреть на проблему оценки претендентов под несколько другим углом зрения.

Задание 10.2

Цель задания: анализ ситуации, сложившейся в процессе собеседования при приеме на работу.

Содержание задания: ситуация Елизаветы Михайловны — опытного аудитора; характеристика Марины — специалиста по отбору кандидатов в аудиторскую фирму; беседа специалиста и кандидата.

Елизавета Михайловна Зайцева. Она опытный аудитор. Ей 42 года. Она закончила два университета. В 1986 г. Елизавета Михайловна

Карта отбора претендентов при приеме на работу

Учитываемый фактор	Очки				
	0	1	2	3	5
1. Представление (физический аспект, внешний вид)	Неопрятный	Опрятный	Аккуратный	Очень аккуратный	
2. Устное выражение	Дефекты речи, сложности при устном выражении	Выражается соответствующим образом	Непринужденность при разговоре, общении	Выражается ясно, непринужденно, убедительно	
3. Человеческие контакты	Недостатки вследствие заторможенности и робости	Удовлетворительные контакты, готовность к сотрудничеству	Легкие и спонтанные контакты, уверенность и доброжелательность	Личная обаятельность, коммуникативное тепло, широта натуры, великодушие	
4. Знания	Знания, недостаточные для данной должности	Средние знания, наличие некоторых пробелов, которые надо заполнить	Обладает знаниями, необходимыми для данной должности	Глубокие и обширные знания	
5. Профессиональный опыт	До 6 месяцев	От 6 месяцев до 2 лет	От 2 лет до 5 лет	Более 5 лет	

Окончание табл. 10.1

1	2	3	4	5
6. Склонности к управлению коллективом, к руководящей должности	Нет явных признаков, желательнее самому иметь директивы	Склонность к руководству небольшой группой, к организации работы (нуждается в директивах в принятии важных решений)	Способность к самостоятельному принятию решений	Полное наличие компетенции для организации и управления персоналом вне зависимости от количества работников
7. Мотивация	Мало проявляется тенденция к рутине	Мотивации ограничены работой на занимаемой должности (присутствует интерес к работе, зарплате)	Желание продвижения по служебной лестнице, но с выполнением тех же функций	Страстное желание быть признанным и продвигаться по служебной лестнице с переменной функцией, если это необходимо. Динамичный и амбициозный
8. Стабильность	Частые перемены места работы без определенных мотивов	Некоторые изменения, не зависящие от желания претендента (закрытие предприятия, семейное положение и т.д.)	Некоторые желаемые изменения места работы, вызванные увеличением зарплаты	Продвижение по служебной лестнице с явным увеличением зарплаты
9. Знания иностранных языков	Недостаточные знания для понимания и общения	Понимание и общение ограничены требованиями должностями	Понимание и общение на все темы (но лучше с глазу на глаз, чем в группе)	Понимание и свободное общение в письменной или устной форме во всех ситуациях

получила диплом финансиста, а в 1998 г. — диплом юриста. Главное место в ее жизни занимает работа. Уже пять лет она проработала в должности аудитора в аудиторской фирме «Альфа», в которую поступила вскоре после гибели мужа в автомобильной катастрофе.

Детей у нее не было, а с мужем были прекрасные отношения. Поэтому неожиданная потеря любимого человека стала для нее настоящей трагедией. Она осунулась, постарела. Жизнь утратила для нее смысл. Чтобы как-то отвлечься от мрачных мыслей, она погрузилась в работу и преуспела на аудиторском поприще. С работой она успешно справлялась и была на хорошем счету у руководства фирмы.

Чтобы как-то заполнить свободное время, Елизавета Михайловна начала работу над кандидатской диссертацией и почти закончила ее.

Но в последнее время ее здоровье резко ухудшилось. Она перенесла инфаркт. Ездить на работу в фирму «Альфа» становилось тяжело. Дорога на общественном транспорте занимала почти два часа в один конец. А за руль автомобиля она не могла заставить себя сесть после гибели мужа.

Пришлось искать работу поближе к дому. На днях она узнала о том, что буквально в двух километрах от ее дома открывается новая аудиторская фирма «Бета», которая еще набирает сотрудников.

Елизавета Михайловна направила по факсу резюме в фирму «Бета» и получила приглашение на собеседование. В ночь перед собеседованием она плохо спала, продумывала различные варианты вопросов и возможные ответы на них.

Утром, одевшись в строгий черный костюм и безукоризненно чистую блузку, Елизавета Михайловна взяла с собой список собственных научных работ и направилась на собеседование. Она пешком дошла до фирмы «Бета» и точно в назначенный час постучала в дверь кабинета № 4, в котором должно было проходить собеседование. Каково же было ее удивление, когда вместо коллег аудиторов перед ней предстала развязная девица в пестром свитере и потрепанных джинсах с сигаретой в руках.

Марина — молодой психолог, осуществляющий отбор персонала в аудиторскую фирму «Бета». Марине 23 года. Она никогда не отличалась усидчивостью. Дискотеки, вечеринки и КВНы занимали ее в студенческие годы куда больше, чем занятия в университете. Марина еле-еле «на тройки» закончила частный университет и получила диплом психолога. Спасибо, помог бойфренд, Борис, устроиться в фирму «Бета» к своему дяде — директору.

Однако при всех своих недостатках Марина обладала одним достоинством — она умела произвести впечатление, «пустить пыль в глаза», очень любила использовать проектные тесты. «Нарисуйте дерево» или «Дополните рисунки» — многозначительно говорила

она. В ее распоряжении имелись также популярные психологические опросники MMPI, 16-факторный личностный опросник Cattell, цветовой тест Люшера. Такие тесты хорошо известны специалистам, они валидны, надежны, информативны. Единственный их «недостаток» — они должны использоваться строго по назначению, т.е. в клинических условиях. В случае использования подобных тестов при отборе кандидатов или уже работающих сотрудников у кадровой службы может оказаться масса избыточной и ненужной для реального управления информации. Но все это мало интересовало Марину, главное — она выглядела «современным психологом».

Беседа

— Входите! — бойко проговорила Марина.

Елизавета Михайловна растерялась. Но Марина быстро овладела ситуацией. «Что здесь надо этой старой мымре?» — подумала она, а в слух произнесла:

— Покажите ваше резюме.

Быстро просмотрев резюме и не глядя больше на собеседницу, Марина задала первый вопрос:

— А почему это вы собираетесь уходить из такой известной фирмы?

— Мне очень далеко ездить, — был ответ.

— А вы, что же, не знали, когда туда приходили, что вам так далеко ездить? — не унималась Марина.

На этот вопрос Елизавета Михайловна, готовившаяся к беседе по профессиональным вопросам, не нашла ответа.

— А зачем вам второе высшее образование? — задала вопрос «по существу» Марина.

— А вы — аудитор? — в свою очередь спросила Елизавета Михайловна.

— Нет, — ответила Марина.

— Вот поэтому вы мне и задаете этот вопрос. Аудиторы знают, зачем им нужно кроме специального и юридического образование. Позвольте мне поговорить с аудиторами вашей компании, — попросила Елизавета Михайловна.

— Ну, нарисуйте сначала неизвестное животное, — не сдавалась Марина и протянула Елизавете Михайловне бумагу и карандаш.

Елизавета Михайловна рассеянно оглянулась и с изумлением увидела, что над «неизвестным животным» уже «пыхтят» двое немолодых мужчин в дальнем углу комнаты.

— А в мешках вам попрыгать не нужно? — спросила Елизавета Михайловна и вышла из комнаты.

Вопросы и задания для анализа ситуации

1. Почему не получилось собеседование?
2. Дайте и задания характеристики героинь.
3. Какие ошибки допустила Марина?
4. К каким последствиям приведет такой отбор?

Задание 10.3

Цель задания: деловая игра «Оценка профессиональной пригодности кандидатур на должность руководителя отдела маркетинга».

Цель задания: на основе анализа документальных данных, результатов психодиагностики личностных качеств и изучения предыдущего опыта работы следует выбрать из четырех кандидатур на должность руководителя отдела маркетинга наиболее приемлемую в свете создавшейся в фирме хозяйственной ситуации.

Условия проведения деловой игры: лица, изучающие в курсе менеджмента вопросы оценки профессиональной пригодности персонала, условно действуют как группа экспертов, осуществляющих анализ профессиональной пригодности кандидатур. Решения выносятся ими в коллегиальной форме абсолютным большинством голосов. В необходимых случаях проводится повторное голосование по двум предложениям, поддержанным наибольшим числом экспертов.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры обязан объяснить всем участникам порядок и правила действий. После этого он принимает участие в игре как один из экспертов, обладающих правом вето, если принимается заведомо неправильное решение. Вынесение вето должно быть обязательно аргументированным.

Порядок проведения деловой игры: при оценке профессиональной пригодности кандидатур по согласованию с участниками деловой игры используется одна из двух изложенных ниже хозяйственных ситуаций.

Ситуация 1. Основная сфера деятельности фирмы — розничная торговля. Это высокоэффективная, динамично развивающаяся организация, обеспечивающая персоналу очень высокий уровень оплаты труда. Слабые места в ее деятельности — высокая текучесть кадров, частые межличностные конфликты среди персонала, безуспешные попытки вступить в деловые связи с зарубежными партнерами. Имеются предложения зарубежных партнеров из Израиля и США по сотрудничеству на принципах франчайзинга.

Ситуация 2. Основная сфера деятельности фирмы — массовый, общедоступный туризм. Фирма занимает лидирующее положение в своем сегменте рынка. Персонал фирмы имеет высокую квалификацию и большой практический опыт. Слабые места в ее деятельности — консерватизм в решении производственных проблем, отсутствие перспектив развития в данном качестве, медленная адаптация к новым условиям. Оплата труда персонала выше средней по отношению к предприятиям-конкурентам. К сотрудничеству с фирмой проявляют интерес страны Ближнего Востока.

После выбора ситуации участники деловой игры работают в соответствии со сценарием ее отдельных этапов.

Этапы деловой игры

1. *Неформальная оценка профессиональной пригодности кандидатур.* Каждый участник на основе 10–15-минутного ознакомления с характеристиками каждой кандидатуры в письменной или устной форме высказывает руководителю деловой игры свое мнение об их шансах занять вакантную должность в фирме.

2. *Генерация критериев оценки профессиональной пригодности.* Производится на основе полного или частичного принятия приведенных ниже положений и путем их самостоятельной формулировки участниками деловой игры.

3. *Генерация групповых коэффициентов значимости.* Для каждой группы принятых на этапе двух критериев вводятся коэффициенты их значимости. Процедурные вопросы этой деятельности решаются на усмотрение руководителя деловой игры.

4. *Генерация частных коэффициентов значимости.* Производятся действия для каждого частного критерия, аналогичные этапу 3.

5. *Ранжирование кандидатур.* По каждому отдельному качеству все кандидатуры в процессе обсуждения участниками деловой игры располагаются в определенной последовательности по степени выраженности рассматриваемого показателя.

6. *Расчет средневзвешенных значений всех рангов по частым коэффициентам значимости.*

7. *Определение наиболее приемлемой кандидатуры.* Производится по максимальному значению общего коэффициента значимости.

8. *Анализ результатов проведения деловой игры.*

Описание действий участников деловой игры при выполнении отдельных этапов

Этап 1. Неформальная оценка профессиональной пригодности кандидатур.

1.1. Каждый участник деловой игры обязан подробно изучить:

- 1) документальные характеристики кандидатур (табл. 10.2);
- 2) результаты психодиагностики их личных качеств на основе использования стандартного варианта Миннесотского многофазного личностного опросника (ММРП) (табл. 10.3);
- 3) материалы об их деятельности на прежнем месте работы.

Т а б л и ц а 10.2

Документальные характеристики кандидатур на должность руководителя отдела маркетинга

<i>№ п/п</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Цибулевич Владимир Владимирович</i>	<i>Младостина Татьяна Владимировна</i>	<i>Иванов Лев Владимирович</i>	<i>Сазаненко Елена Зиновьевна</i>
1	2	3	4	5	6
1	Возраст	37	28	42	35

1	2	3	4	5	6
2	Занимаемая в настоящее время должность	Эксперт	Экономист	Руководитель территориального подразделения фирмы	Юрисконсульт
3	Образование	Высшее	Высшее	Среднее	Высшее
4	Специальность	Менеджер	Экономист	Бухгалтер	Юрисконсульт
5	Общий стаж работы (лет), в том числе в фирме	11	4	25	7
6	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Программист, директор малого предприятия, эксперт	Аспирант, доцент вуза, экономист	Грузчик, бухгалтер, старший бухгалтер, заместитель директора филиала, директор филиала	Продавец цветов, секретарь-референт, младший юрисконсульт, юрисконсульт
7	Семейное положение	Женат, один ребенок (5 лет). Жена — Цибулевич Наталья Борисовна, инспектор налоговой службы	Незамужем	Холост, детей нет	Замужем, двое детей (5 и 12 лет). Муж — Сазаненко Андрей Васильевич, полковник МВД
8	Судимость	Нет	Нет	Нет	Нет
9	Национальность	Белорус	Еврейка	Русский	Русская

1	2	3	4	5	6
10	Знание иностранных языков	Иврит (свободно), английский (свободно)	Английский (свободно), французский (свободно)	Не владеет	Арабский (читает и переводит)
11	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находилась на лечении в связи с желудочно-кишечными заболеваниями	Удовлетворительное	Хорошее

Таблица 10.3

Данные психодиагностики личных качеств кандидатов по тесту ММРІ

<i>№ n/n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Цибулевич Владимир Владимирович</i>	<i>Младостина Татьяна Владимировна</i>	<i>Иванов Лев Владимирович</i>	<i>Сазаненко Елена Зиновьевна</i>
1	2	3	4	5	6
2	Неискренность	20	25	64	45
11	Половая активность	75	75	30	80
12	Половые отклонения	80	90	10	50
13	Алкоголизм	20	30	70	40
15	Ипохондрия	75	85	40	52
16	Депрессия	28	50	65	64
17	Истерия	56	54	52	50
18	Психопатия	72	76	52	60
20	Психоастения	64	32	70	70
33	Работоспособность	64	70	70	69
34	Карьеризм	74	70	52	45
41	Твердость	54	40	60	70
42	Воля	54	65	70	78

1	2	3	4	5	6
44	Ригидность	42	35	72	40
46	Чувствительность	65	72	51	40
47	Тревожность	70	85	50	52
48	Мнительность	72	40	54	56
52	Эмоциональность	40	72	58	70
53	Уравновешенность	44	78	50	40
56	Самообладание	64	62	60	69
57	Честность	10	30	63	40
63	Терпимость	68	64	50	52
64	Приспособленность	72	70	50	68
70	Враждебность	50	44	56	67
71	Альтруизм	72	70	56	70
75	Коммуникабельность	64	62	40	56
81	Лидерство	64	68	65	70
82	Социальные потребности	68	64	62	48
83	Потребительская тенденция	72	78	44	82
84	Этноцентризм	74	76	42	78

Норма — 50—70, выше нормы > 70, ниже нормы < 50.

Результаты собеседований с руководителями, подчиненными и коллегами кандидатов позволили дать следующие их обобщенные характеристики¹.

Цибулевич Владимир Владимирович

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением инноваций. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро

¹ Необходимо иметь в виду, что мнения о кандидатах, полученные в результате обследований, могут носить предвзятый характер и нуждаются в последующем логическом анализе. Индивидуальные качества избраны по мере убывания оценки.

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. Падок на подношения.

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Все важные вопросы решает только лично. С подчиненными вежлив. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений в работе.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллег не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут. Высокомерен.

Младостина Татьяна Владимировна

Мнение руководителей. Хороший организатор, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирована. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в деловых кругах. Не совсем хорошо профессионально подготовлена. Часто любую иную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не опекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к ней лучше не обращаться. Отраслевые проблемы знает плохо.

Мнение коллег по работе. Недостаточно компетентна в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если недостаточно разбирается в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоциональна.

Иванов Лев Владимирович

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 согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В его отсутствие филиал фирмы работает плохо. Имеет недостаток в работе — 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, ибо ничего

без своего согласия он делать не позволяет. Если он станет руководителем отдела, то среди его подчиненных достойной замены ему не найти.

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. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ему решения.

Сазаненко Елена Зиновьевна

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

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

Мнение коллег по работе. Хороший юрист, но не всегда разбирается в других вопросах. Несдержанна, но, когда ей это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у нее влиятельных знакомых.

1.2. Подведение итогов по 1-му этапу деловой игры.

Руководителю деловой игры каждый участник подает в письменной форме сведения или сообщает устно свое мнение о ранжировании четырех кандидатов по степени их профессиональной пригодности (1-е место, 2-е место, 3-е место и 4-е).

Этап 2. Генерация критериев оценки профессиональной пригодности.

2.1. Все деловые и другие качества, которые желательно оценивать при найме на работу менеджера, можно условно разбить в четыре большие группы: общеличностные, профессиональные, организаторские и психофизиологические.

К ***общеличностным*** качествам можно отнести: возраст, семейное положение, профессию супруги (супруга), наличие детей и их возраст, национальность и т.п.

К ***профессиональным*** качествам относятся: профессиональная компетентность; творческая активность; оперативность; работа над повышением квалификации; перспективы дальнейшего продвижения по службе; умение организовать свой рабочий день; опыт руководящей работы; знания в других областях деятельности, которые могут быть полезны для выполнения новой работы, и др.

В состав **организаторских** качеств входят: коммуникабельность; трудовая дисциплина; восприимчивость к критике; самостоятельность в принятии решений; умение строить свои взаимоотношения с вышестоящими руководителями, коллегами по работе, подчиненными; умение вести переговоры.

К **психофизиологическим** качествам следует отнести: эмоциональность; работоспособность; состояние здоровья; пол; а также по усмотрению участников деловой игры любые важные показатели из табл. 10.2.

2.2. После обсуждения предложенной группировки качеств участники деловой игры должны принять одно из этих решений:

- 1) принять для работы предложенную группировку без изменений;
- 2) скорректировать данную группировку качеств;
- 3) сформулировать собственные группы качеств и их состав.

2.3. При принятии последних двух решений руководитель в зависимости от их содержания самостоятельно модифицирует порядок и технологию проведения последующих этапов деловой игры.

Этап 3. Генерация групповых коэффициентов значимости.

3.1. Каждой группе качеств назначается общий коэффициент значимости K , пропорциональный важности данной группы для выполнения обязанностей руководителя отдела маркетинга. Сумма коэффициентов значимости по всем четырем группам должна быть равна 10.

3.2. Если участниками деловой игры на ее втором этапе предложена группировка качеств по N группам и $N \neq 4$, то сумма всех коэффициентов значимости Q определяется по формуле

$$Q = 0,5 (N + N^2).$$

Этап 4. Генерация частых коэффициентов значимости.

Внутри каждой группы качеств каждому отдельно выделяемому качеству назначается частный коэффициент значимости. Сумма частных коэффициентов значимости q рассчитывается по следующей формуле:

$$q = \frac{1+S}{2} S,$$

где S — количество выделяемых качеств в пределах одной группы.

Этап 5. Ранжирование кандидатур.

Каждая кандидатура располагается по порядку в зависимости от степени рассматриваемого качества. Кандидатуре, которой данное качество присуще в наибольшем объеме, присваивается ранг (R 4), следующей — 3, далее 2 и 1.

Если кандидаты имеют по каким-либо показателям одинаковую выраженность качеств, им присваивается ранг, рассчитываемый по формуле арифметической средней.

Этап 6. Расчет средневзвешенных значений всех рангов по частным коэффициентам значимости.

По каждой группе качеств для каждого кандидата находится средневзвешенное значение всех рангов (\bar{R}_j) с учетом частных коэффициентов значимости (d_j):

$$\bar{R}_j = \frac{\sum_{i=1}^S R_{ij} \times d_i}{\sum_{i=1}^S d_i},$$

где R_{ij} — ранг i -го кандидата по j -му качеству;

d_i — частный коэффициент значимости по i -му качеству.

Расчеты целесообразно проводить в таблицах (табл. 10.4), число таблиц равно числу выделенных групп качеств.

Т а б л и ц а 10.4

**Расчет средневзвешенных рангов кандидатов
на должность руководителя отдела маркетинга**

Качество	d_i	Цибулевич В.В.	Младостина Т.В.	Иванов Л.В.	Сазаненко Е.З.
	d_i	$R_{i1} R_{i1} \times d_i$	$R_{i2} R_{i2} \times d_i$	$RR_{i3} \times d_i$	$RR_{i4} \times d_i$
	d_1	$R_{11} R_{11} \times d_1$	$R_{12} R_{12} \times d_1$	$RR_{i3} \times d_1$	$RR_{i4} \times d_1$
	d_2	$R_{21} R_{21} \times d_2$	$R_{22} R_{22} \times d_2$	$RR_{i3} \times d_2$	$RR_{i4} \times d_2$
	d_s	$R_{s1} R_{s1} \times d_s$	$R_{s2} R_{s2} \times d_s$	$RR_{i3} \times d_s$	$RR_{i4} \times d_s$
Итого	$\sum d_i$	$\sum R_i \times d_i$ $\bar{R}_{1i} = \frac{\sum R_i \times d_i}{\sum d_i}$	$\sum R_i \times d_i$ $\bar{R}_{2i} = \frac{\sum R_i \times d_i}{\sum d_i}$	$\sum R_i \times d_i$ $\bar{R}_{3i} = \frac{\sum R_i \times d_i}{\sum d_i}$	$\sum R_i \times d_i$ $\bar{R}_{4i} = \frac{\sum R_i \times d_i}{\sum d_i}$

Этап 7. Определение наиболее приемлемой кандидатуры.

7.1. По каждому кандидату подсчитывается сумма произведений средневзвешенных значений всех рангов по каждой группе качеств на соответствующий для данной группы общий коэффициент значимости W_i . Расчеты проводятся по формуле

$$W_j = \sum_{m=1}^4 \bar{R}_{jm} \times K_m,$$

где R_{jm} — средневзвешенное значение качеств j -го кандидата по m -й группе качеств (этап 6);

K_m — общий коэффициент значимости m -й группы качеств (этап 3).

7.2. По максимальному значению W_j определяется кандидат, наиболее соответствующий по своим данным должности руководителя отдела маркетинга фирмы.

Этап 8. Анализ результатов проведения деловой игры.

8.1. Руководитель деловой игры в произвольной форме подводит итоги работы ее участников и отвечает на их вопросы. Особенное внимание при этом следует обратить на практические условия и границы применения подобных методов подбора кадров.

8.2. Определяются участники деловой игры, наиболее способные интуитивно оценивать профессиональную пригодность работников. Расчеты ведутся по формуле

$$L_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^4 (m_{7i} - m_{ij})^2}{4}} \rightarrow \min ,$$

где L_j — коэффициент некачественности интуитивной формы принятия управленческих решений по найму персонала j -го участника деловой игры;

m_i — место, занятое i -м кандидатом на должность руководителя отдела маркетинга фирмы на седьмом этапе деловой игры;

m_{ij} — место, занятое i -м кандидатом на первом этапе, по мнению j -го участника деловой игры.

Задание 10.4

Цель задания: деловая игра «Эффективность коммуникационно-го обращения к персоналу».

Цель деловой игры: на основе изложенных ниже принципов следует разработать коммуникационное обращение к персоналу, рассчитанное на формирование у него положительных психологических установок к предлагаемому менеджером управленческому решению.

Условия проведения деловой игры: лица, изучающие вопросы менеджмента, именуемые в дальнейшем «разработчики», разбиваются в зависимости от численности контингента на 8—12 групп (в группу желательно включать от двух до четырех человек). На определенном этапе контингент разбивается на две группы для тестирования как отдельных частей, так и всего коммуникационного обращения. Каждая группа на основе выработанного в ней общего мнения выступает как единый разработчик. В соответствии с очередным этапом деловой игры группа либо разрабатывает определенное решение, либо оценивает эффективность уже разработанных альтернативных вариантов.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры должен ознакомить ее участников с перечисленными ниже условиями и этапами. В дальнейшем он, не вмешиваясь в ход деловой игры, осуществляет контроль за временем выполнения ее отдельных этапов; разъясняет участникам игры (по их просьбе) отдельные запланированные в рамках текущего этапа действия; решает возникающие в процессе деловой игры спорные вопросы; организует контроль, обеспечивающий предупреждение вынесения в корне неправильных решений. Обязательным условием поведения руководителя деловой игры является рекомендательный характер его действий. Он не должен навязывать свое мнение разработчикам, ибо это может привести к ситуации, когда вместо активных действий участники деловой игры будут механически следовать его указаниям.

Порядок проведения деловой игры

Содержание управленческого решения, его цель и способ реализации задаются участникам деловой игры ее руководителем. В зависимости от состава участников и бюджета времени рекомендуется разрабатывать и анализировать не одно, а несколько коммуникационных обращений.

В качестве основных целей коммуникационного обращения в зависимости от характера принимаемого управленческого решения использовать следующие направления:

- 1) ликвидацию возможных отрицательных установок у персонала к применяемому управленческому решению;
- 2) устранение безразличного отношения;
- 3) развитие положительных установок;
- 4) активизацию положительных действий персонала в рамках принимаемого управленческого решения;
- 5) локализацию негативно настроенной части персонала;
- 6) устранение эмоциональной напряженности персонала.

Участники деловой игры могут предлагать и иные цели коммуникационного обращения, не вошедшие в данный перечень. При выборе целей коммуникационного обращения следует подробно пояснить участникам деловой игры следующие различия в перечисленных направлениях.

Ликвидация отрицательных установок и персонала сводится к объяснению положительных моментов для работников итогов принимаемого решения, а также негативных последствий его неисполнения.

Устранение безразличного отношения — это создание у работников эмоционального интереса к содержанию принимаемого решения.

Развитие положительных установок заключается в создании личной заинтересованности персонала в положительном исходе принимаемого управленческого решения.

Активизация положительных действий персонала сводится к формированию инициативных групп для проведения в жизнь управленческого решения на базе их самоорганизации.

Локализация негативно настроенной части персонала состоит в объяснении персоналу, какие негативные последствия ожидают его в будущем, если лица, которые по тем или иным причинам нельзя настроить в пользу решения менеджера, смогут активно противодействовать практической реализации управленческого решения.

Устранение эмоциональной напряженности персонала заключается в ликвидации естественного для каждого индивидуума чувства дискомфорта, тревоги, а иногда и страха при переходе к новым форматам трудовой деятельности или модификации старых форм.

При разработке коммуникационного обращения желательно использовать только одну цель. Многоцелевое обращение рекомендуется для участников деловой игры, уже освоивших ее одноцелевой вариант.

Следует отметить, что достижение всех перечисленных целей возможно лишь в том случае достижения промежуточных коммуникативных целей, которые в своем единстве образуют так называемую иерархию коммуникативных эффектов. Количество их может быть весьма значительным, однако на практике выделяют от двух до пяти эффектов, как, например: привлечение внимания; способность вызвать интерес; оказать влияние на процесс мотивации; вызвать желание; побудить к определенному действию.

В практике претестирования (или прогнозирования эффективности), чем больше определяется коммуникативных эффектов, тем выше вероятность достижения основной цели.

Деловая игра проводится одновременно в двух аудиториях. Группы, расположенные в разных аудиториях, разрабатывают рекламные сообщения независимо друг от друга. Коммуникационные обращения для них могут (на усмотрение руководителя деловой игры) задаваться либо одинаковые, либо различные. При оценке качества составляемых коммуникационных обращений группа, расположенная в одной аудитории, рассматривает альтернативные варианты данных решений, разработанные участниками деловой игры, размещенными в другой аудитории.

Этапы деловой игры

1. Разработка вариантов коммуникационного аргумента¹.

Каждая группа в зависимости от задания руководителя деловой игры разрабатывает один или несколько коммуникационных аргументов.

¹ Коммуникационный аргумент — это логический, или эмоциональный, довод, подтверждающий или доказывающий основную идею или мысль коммуникационного обращения и имеющий задачу мотивировать персонал в сторону положительной оценки выбранной менеджером цели.

2. Оценка качества альтернативных вариантов коммуникационных аргументов¹.

Все группы знакомятся с коммуникационными аргументами, которые разработаны другими группами, участвующими в деловой игре, и проводят по изложенной ниже методике их оценку. После проведенной оценки комиссия из представителей всех групп рассчитывает среднюю оценку по каждому альтернативному варианту коммуникационного аргумента. При проведении данного расчета (при наличии в каждой аудитории более четырех групп) не учитывается одна минимальная и одна максимальная оценка каждого коммуникационного аргумента.

3. Разработка вариантов коммуникационного обращения на основе лучшего аргумента.

Каждая группа по указанию руководителя деловой игры разрабатывает один или несколько вариантов коммуникационного обращения к персоналу на основе того аргумента, который получил максимальное количество баллов.

Коммуникационное обращение может иметь форму устного выступления менеджера перед персоналом, информационной записки, приказа или распоряжения.

4. Выбор лучшего коммуникационного обращения из альтернативных вариантов.

Оценка альтернативных вариантов коммуникационных обращений производится на основе методики, изложенной в описании соответствующего этапа, по тем же принципам, что и оценка альтернативных вариантов коммуникационных аргументов.

Этап 1. Разработка вариантов коммуникационного аргумента.

1.1. Основной информацией для принятия первоначального решения о подходах к выбору аргумента являются результаты опроса разработчиками всех остальных участников игры.

Программные вопросы анкеты задаются участникам руководителем деловой игры. Эти вопросы могут носить следующий характер.

1. Какие аспекты управленческого решения вы одобрили бы и какие нет?

2. Какие достоинства и недостатки имеет данное управленческое решение?

3. Сталкивались ли вы раньше с подобными решениями проблемы и каковы были их итоги? и т.п.

1.2. На основе подобных программных вопросах разработчиками формируются конкретные тест-вопросы и формируется анкета.

¹ На втором и четвертом этапах рабочие группы не имеют права давать оценки собственным разработкам коммуникационных аргументов и обращений.

Полученные в результате опроса данные интерпретируются и анализируются. Организация анализа строится по принципу: какого рода потребности персонала затрагивают тот или иной аргумент. Условно для данной деловой игры потребности персонала можно в сокращенном виде классифицировать следующим образом:

материальные — управленческое решение при его реализации дает возможность повысить уровень оплаты труда;

психологические — трудовая деятельность станет более эмоциональной, т.е. процесс труда будет вызывать положительные эмоции;

безопасности — снижается угроза увольнения, падение уровня жизни и т.п.;

социальные — улучшается социально-психологический климат в коллективе;

комфортные — создание более приятных для персонала условий труда.

Весьма ценным источником информации для нахождения аргумента является также различная справочная литература. Руководитель деловой игры может заранее подготовить несколько справочников, откуда, обладая несложными навыками общения с подобной литературой, разработчики могут извлечь, так же как и из опроса, интересные аргументы.

1.3. Выбирается тип стратегии, т.е. направления воздействия коммуникационного аргумента на потенциального потребителя. При этом можно использовать для одного коммуникационного аргумента только одну стратегию из пяти альтернативных вариантов:

А — показатель, что принимаемое управленческое решение не уступает по своей эффективности традиционному для персонала способу устранения данной проблемы;

В — показатель, что традиционный способ решения подобной проблемы не лучше предлагаемого менеджером;

С — изменение первоначальное мнение персонала о негативных аспектах управленческого решения;

Д — обращение внимание персонала на те вероятные аспекты практической реализации решений, которые в положительном плане не сразу проявляются в сознании людей;

Е — доказательство, что принимаемое управленческое решение — единственный возможный выход из создавшейся ситуации.

1.4. В виде текста оформляется рекламный аргумент, ориентированный по своему содержанию:

- 1) на одну (в исключительных случаях — несколько) цель коммуникационного обращения;
- 2) на одну потребность персонала, удовлетворяемую управленческим решением;
- 3) на одну стратегию.

1.5. Результатом работы участников деловой игры являются несколько вариантов коммуникационного аргумента, которые необходимо размножить с помощью любых технических средств в количестве N экземпляров:

$$N = (a_1 + a_2) + 1,$$

если все участники деловой игры разрабатывают одно и то же коммуникационное обращение;

$N_i = a_i + 1$ при разработке M коммуникационных обращений,

где a_1 — число рабочих групп, размещенных в первой аудитории;

a_2 — число рабочих групп, размещенных во второй аудитории;

N_i — необходимое для размножения число i -х коммуникационных аргументов для разработки M обращений, экз.;

a_i — число групп, оценивающих и разрабатывающих аргументы для i -го коммуникационного обращения.

При разработке M коммуникационных обращений общее число размножаемых аргументов N должно составить

$$N_0 = \sum_{i=1}^M a_i + 1,$$

где M — общее число разрабатываемых коммуникационных обращений к персоналу.

Этап 2. Оценка альтернативных вариантов коммуникационных аргументов.

2.1. Экспертная оценка качества альтернативных коммуникационных аргументов проводится по трем показателям: желательность, исключительность, убедительность.

Желательность — коммуникационный аргумент должен четко выделять такой аспект управленческого решения, который наиболее «приятен» для персонала.

Исключительность — в коммуникационном аргументе должен найти свое отражение такой положительный аспект реализации управленческого решения, который нельзя достичь любым иным способом.

Убедительность — содержание коммуникационного аргумента должно или эмоционально убеждать персонал в оптимальности принимаемого управленческого решения, или содержать логические доказательства своей истинности.

По каждому показателю коммуникационного аргумента можно выставить одну из перечисленных ниже оценок:

- 0 — данный показатель не получил своего отражения в аргументе;
- 1 — очень слабо отражен в аргументе;
- 2 — отражен в аргументе;
- 3 — хорошо отражен в аргументе;
- 4 — идеально отражен в аргументе.

Расчет коэффициентов, характеризующих эффективность разработанных вариантов коммуникационных аргументов, проводится на основе следующей системы выражений:

$$\bar{A} = \frac{\sum_{i=1}^{N-3} a_i}{N-3}; \quad \bar{B} = \frac{\sum_{i=1}^{N-3} b_i}{N-3}; \quad \bar{C} = \frac{\sum_{i=1}^{N-3} c_i}{N-3};$$

$$K_3 = \bar{A} \times \bar{B} \times \bar{C}, \quad i = (1, 2, \dots, N-3),$$

\bar{A} — средний балл, полученный аргументом по показателю «желательность»;

\bar{B} — по показателю «исключительность»;

\bar{C} — по показателю «убедительность»;

a_i — балл, полученный аргументом по показателю «желательность» в i -й оценивающей группе;

b_i — балл, полученный аргументом по показателю «исключительность» в i -й оценивающей группе;

c_i — балл, полученный аргументом по показателю «убедительность» в i -й оценивающей группе;

N — количество оценивающих рекламный аргумент групп;

K_3 — коэффициент эффективности рекламного аргумента.

2.2. Выбирается лучший вариант рекламного аргумента на основе максимального значения показателя K_3 .

Использование при расчете показателя K_3 как произведения средних баллов по трем показателям, а не их суммы обусловлено тем обстоятельством, что несоответствие разработанного коммуникационного аргумента хотя бы одному из критериев его оценки делает его неэффективным в целом вне зависимости от оценок, полученных по другим показателям.

Все расчеты показателя K_3 проводятся совместно членами упомянутой комиссии из представителей каждой рабочей группы.

Этап 3. Разработка вариантов коммуникационного обращения на основе лучшего коммуникационного аргумента.

В произвольном виде каждая рабочая группа составляет текст коммуникационного обращения к персоналу на основе выбранного на этапе 2 деловой игры лучшего аргумента. Его содержание должно сразу привлекать внимание персонала, быть максимально простым и лаконичным, четко соответствовать специфике формы ком-

муникационного обращения, единой для всех рабочих групп. Форма обращения задается руководителем деловой игры исходя из состава ее участников и основных задач их подготовки.

Этап 4. Выбор лучшего коммуникационного обращения из альтернативных вариантов.

На основе тех же принципов, что и при оценке альтернативных вариантов коммуникационных аргументов, лучшее коммуникационное обращение выбирается по максимальному значению показателя его эффективности (K_p), рассчитываемого по следующим формулам:

$$K_{pi} = \sum_{j=1}^s B_{ij} D_j ; K_p = \frac{\sum_{j=1}^{n-3} K_p}{N-3} ;$$

$$j = (1, 2, \dots, s); i = (1, 2, \dots, N - 3),$$

где K_{pi} — показатель эффективности рассматриваемого коммуникационного сообщения, выставленный i -й оценивающей группой ($0 < K_{pi} < 4$);

B_{ij} — балл, выставляемый сообщению i -й оценивающей группой по j -му критерию;

D_i — коэффициент значимости i -го критерия;

N — количество групп, оценивающих коммуникационное обращение;

s — число критериев оценки качества обращения.

Показатель D_i имеет следующие значения для различных критериев оценки качества коммуникационных обращений менеджера к персоналу.

Насколько эффективно начало коммуникационного обращения привлекает внимание человека	6
Насколько эффективно тема коммуникационного обращения отражает потребности персонала	10
Насколько эффективно начало коммуникационного обращения привлекает ту часть персонала, на положительную реакцию которой априорно рассчитывает менеджер	5
Насколько начало коммуникационного обращения вызывает желание у персонала ознакомиться с ним до конца	6
Насколько ясно и четко изложен в обращении смысл коммуникационного аргумента	6
Насколько велика вероятность того, что содержание коммуникационного обращения вызовет положительные эмоции у большей части персонала	3

Насколько убедительно в коммуникационном обращении доказана истинность аргумента	3
Насколько, с точки зрения оценивающей группы, велика вероятность того, что персонал будет высоко мотивирован на выполнение управленческого решения	3
Насколько кратко изложено содержание коммуникационного обращения	5

Участники деловой игры по взаимному согласию могут изменять, дополнять или сокращать изложенные выше критерии, а также уточнять значения коэффициентов значимости.

Этап 5. Анализ результатов деловой игры.

После окончания деловой игры руководитель собирает всех участников и в произвольной форме подводит итоги их деятельности по следующим направлениям:

- 1) определяет лучшие и худшие рабочие группы по формальным критериям:

$$(T_1 + T_2) \rightarrow \min ,$$

где T_1 — место, занятое группой при оценке качества коммуникационного аргумента;

T_2 — соответственно при оценке качества коммуникационного обращения;

- 2) объясняет слабые и сильные стороны разработок, сделанных каждой рабочей группой;
- 3) показывает рамки практического применения изучаемой при проведении деловой игры методики;
- 4) по возможности стимулирует победителей по итогам деловой игры.

Задание 10.5

Цель задания: деловая игра «Психодиагностика профессиональной пригодности персонала на основе краткого цветового теста М. Люшера».

Цель деловой игры: выработать у лиц, изучающих менеджмент, навыки экспресс-оценки профессиональной пригодности персонала с использованием простейших диагностических приемов.

Условия проведения деловой игры: участники деловой игры должны определить зависимость между особенностями предпочтения отдельных цветов и профессиональной пригодностью работников отдельных специальностей. Работа может проводиться в двух вариантах: на базе анализа условного примера; на основе тестирования самих участников деловой игры.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры объясняет участникам содержание и порядок тестирования по методике М. Люшера. Авторы настоящего пособия рекомендуют следующей порядок изложения этого вопроса¹.

Принцип действия теста. Связь цветов с отдельными явлениями окружающего мира (кровь, день, ночь и т.п.) и ее преломление через индивидуальную структуру личности человека.

Порядок тестирования. Перед испытуемым на индифферентном фоне раскладывают восемь одинаковых по форме и размерам предметов разного цвета. Расстояние между предметами должно быть одинаковым, освещение — естественным.

Каждый цвет имеет стандартный номер:

- темно-синий — 1;
- сине-зеленый — 2;
- оранжево-красный — 3;
- желтый — 4;
- фиолетовый — 5;
- коричневый — 6;
- черный — 7;
- серый — 0.

Испытуемому предлагается выбрать один цвет, наиболее приятный зрительно, не соотнося его с другими явлениями (мода, цвет мебели и т.п.). Выбранный эталон убирается, и процедура повторяется еще 7 раз, после чего записывается числовой код выбора, например: 4, 3, 2, 0, 15, 6, 7.

Через 5—7 минут все повторяется. Испытуемому при этом сообщается, что это не проверка памяти и что все надо делать в соответствии с возникающим на этот раз желанием выбора.

Анализ теста в кратком варианте идет по второму выбору.

Первые два цвета в числовом ряду называются «группой +». Это цвета явного предпочтения. Из них цвет на первой позиции определяет *способ деятельности*, а на второй — *цель деятельности*.

Третий и четвертый цвета образуют «группу х» и определяются как цвета простого предпочтения. Они отражают *текущее положение вещей*, ситуацию и образ действия, соответствующий ситуации.

Пятый и шестой цвета составляют «группу =». Это цвета *безразличия*. Они указывают на не востребуемые резервы (могу, но никому это не надо), индифферентную зону бездействующих особенностей личности.

Последние два цвета в числовом ряду «группа —» определяют отвергаемые цвета. С их помощью *выявляют подавленные потребности* личности.

¹ Желательно предварительно ознакомить учащихся с методикой использования цветового теста М. Люшера в лекционном курсе менеджмента. Методика и содержание теста (краткий вариант) приводится сокращенно по: *Scott J. The Lüscher color test. N.J., 1978 (Based on the text. Basel, 1969).*

В краткой форме значения отдельных цветов можно определить следующим образом¹.

Темно-синий выражает глубокую привязанность к объекту и также тенденции в деятельности как достижение внешней защиты, эмоционального комфорта и покоя.

Сине-зеленый характеризует повышенную установку на отстаивание своей жизненной позиции. Тенденции в деятельности — оборонительность или агрессивность защитного плана.

Оранжево-красный свидетельствует о повышенной склонности добиваться доминирования в межличностных отношениях. Деятельность человека при этом отличается агрессивностью, целенаправленностью, высокой поисковой активностью.

Желтый выражает потребность в активности, движении и эмоциональной вовлеченности. Это проявляется в таких тенденциях деятельности, как соперничество и общение.

Фиолетовый отражает такую потребность личности, как уход от реальной действительности. Основная тенденция при этом в деятельности связана с высокой индивидуалистичностью действий, нереальностью желаний и интересов.

Коричневый свидетельствует о повышенной потребности в снижении тревоги. В деятельности это находит свое отражение в стремлении любой ценой добиться психологического и физического комфорта.

Черный отражает повышенное стремление личности к независимости от окружающей среды через протест или бунт. Основная тенденция в деятельности при этом — негативизм.

Серый показывает наличие высокой потребности в покое и отдыхе, что говорит о максимальной пассивности личности в своей деятельности.

Наиболее информативным является выбор первого цвета. Основные качества личности, которые он отражает, приведены в табл. 10.5.

Т а б л и ц а 10.5

**Основные качества личности,
обусловленные первой позицией цвета в числовой ряду**

<i>Цвет на первой позиции*</i>	<i>Качества личности</i>			
	<i>Наиболее вероятный тип реагирования</i>	<i>Ведущий мотив трудовой деятельности</i>	<i>Ведущая эмоция</i>	<i>Доминирующая жизненная позиция</i>
1	2	3	4	5
Темно-синий	Сензитивность	Избегание неудач	Пессимистичность	Женственность

¹ Приводимые определения не следует распространять на лиц, не обладающих европейским типом менталитета.

1	2	3	4	5
Желтый	Спонтанность, неустойчивость интересов	Эмоциональная вовлеченность	Оптимистичность	Инфантилизм
Оранжево-красный	Лидерство, самоутверждение	Достижение успеха	Агрессивность	Мужественность
Сине-зеленый	Сопротивление, упорство	Удержание достигнутого	Ригидность	Зрелость

* Значения остальных цветов, значительно более редко выбираемых на первую позицию, определяются по другим принципам.

Фиолетовый — циклоидные процессы между значениями темно-синего и оранжево-красного цвета (в благоприятных условиях основные качества соответствуют значениям оранжево-красного цвета, в неблагоприятных — темно-синего).

Коричневый — аналог фиолетового по отношению к оранжево-красному (благоприятные условия) и сине-зеленому цвету (неблагоприятные условия).

Черный — аналог оранжево-красного цвета, но проявление качества личности сопровождается негативными эмоциями и целями.

Серый — вялые, усредненные проявления качеств личности.

После пояснений руководитель деловой игры в зависимости от обстоятельств выбирает вариант проведения. При выборе первого варианта деловой игры до всех участников доводится следующий условный пример (табл. 10.6).

Таблица 10.6

Ранжировка фасовщиков по объему и качеству выполняемых действий (при неавтоматизированном варианте выполнения трудовых операций)

№ п/п	Ф.И.О. работника	Место, занимаемое		Числовой ряд цветовыбора
		по объему фасовки в смену*	по отсутствию нарушений отвесов**	
1	2	3	4	5
1	Петров В.Л.	1	9	34076125
2	Карпова З.Е.	2	8	36401257
3	Асташкова А.И.	3	5	31042576
4	Парфенова Ю.Н.	4	7	45312076
5	Лукашев А.А.	5	4	15034267

1	2	3	4	5
6	Енкович А.Ш.	6	6	41352607
7	Латвиянюк В.В.	7	10	50423617
8	Старожилов О.В.	8	2	12453076
9	Рукоsumова Е.В.	9	3	12043657
10	Олегова Д.В.	10	1	12053476

* Характеристика объема деятельности.

** Характеристика качества деятельности.

Этапы деловой игры

1. Ранжирование участников деловой игры по степени выраженности у них желательных для менеджера особенностей трудового поведения (выполняется только при втором варианте выполнения деловой игры).

2. Расчет зависимости между характером числового ряда цветовыбора и качеством трудовой деятельности.

3. Формулировка эмпирических правил профессиональной диагностики на основе использования краткого цветового теста М. Люшера.

Описание действий участников деловой игры при выполнении отдельных этапов

Этап 1. Ранжирование участников деловой игры по степени выраженности у них желательных для менеджера особенностей трудового поведения

1.1. На основе фактического состава участников деловой игры и результатов их тестирования (или самотестирования) заполняется табл. 10.1.

1.2. В качестве критерия места каждого участника при проведении деловой игры со студентами можно использовать средний балл в зачетной книжке. При другом составе участников критерий ранжирования индивидуальным путем вводит руководитель деловой игры. Данный критерий должен носить обязательно объективный характер. Условные критерии ранжирования не допускаются.

Этап 2. Расчет зависимости между характером числового ряда цветовыбора и качеством трудовой деятельности

2.1. Для расчета нужных нам соотношений в зависимости от технических возможностей и резерва учебного времени можно использовать: линейный коэффициент корреляции; коэффициент Спирмэна; коэффициент Фехнера.

2.1.1. Расчет на основе линейного коэффициента корреляции производится по формуле¹

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \times \sum y}{n}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{\sum^2 x}{n}\right) \left(\sum y^2 - \frac{\sum^2 y}{n}\right)}}$$

где r — линейный коэффициент корреляции;

x — позиция каждого цвета в числовом ряду цветовыбора ($x = 1, 2, \dots, 8$);

y — ранг качества трудовой деятельности;

n — число участников тестирования, чел.

2.1.2. Следует рассчитать восемь значений коэффициента и определить, для какого цвета исследуемая зависимость имеет существенный характер, т.е. $|r| > 0,7$.

2.1.3. Расчет на основе коэффициента Спирмэна производится по формуле²

$$p = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)},$$

где p — коэффициент Спирмэна (коэффициент корреляции рангов);

d — разность рангов, т.е. разница между рангом качества трудовой деятельности и местом исследуемого цвета в числовом ряду цветовыбора (например, испытуемый по качеству трудовой деятельности занял пятое место, в числовом ряду позиция данного цвета 3; $d = 5 - 3 = 2$);

n — число участников тестирования, чел.

2.1.4. Аналог п. 2.1.2.

2.2. Расчеты на основе коэффициента Фехнера производятся по формуле³

$$K_{\Phi} = \frac{\sum C - \sum H}{\sum C + \sum H},$$

где K_{Φ} — коэффициент Фехнера;

$\sum C$ — число участников тестирования, для которых выполняются следующие зависимости.

¹ Расчет трудоемкий, без применения вычислительной техники, но дает наиболее достоверный результат.

² Расчеты на основе коэффициента Спирмэна легко выполняются даже с помощью микрокалькуляторов.

³ При использовании коэффициента Фехнера все расчеты можно делать вручную.

Ранг качества трудовой деятельности $< \frac{n}{2}$, исследуемый цвет в числовом ряду занимает позиции с 1 по 4; или ранг качества трудовой деятельности $\geq \frac{n}{2}$, исследуемый цвет в числовом ряду занимает позиции с 5 по 8.

$\sum H$ — число участников тестирования, для которых изложенные условия не выполняются, т.е. если ранг качества трудовой деятельности $\geq \frac{n}{2}$, то исследуемый цвет занимает в числовом ряду позицию с 5 по 8, и, наоборот, ранг качества трудовой деятельности $\frac{n}{2}$, а позиция цвета в числовом ряду цветовыбора — с 1 по 4.

N — число участников тестирования, $n = \sum C + \sum H$.

2.2.1. Аналог п. 2.1.2.

2.2.2. На основе анализа расчетов определяются существенно важные для диагностики профессиональной пригодности цвета (в первом варианте — для набора цветов).

Этап 3. Формулировка эмпирических правил профессиональной диагностики на основе использования краткого цветового теста Люшера.

3.1. Руководитель деловой игры предлагает участникам самостоятельно сформулировать эмпирические правила, вытекающие из результатов, полученных на этапе 2 деловой игры.

3.2. Анализируя сделанные участниками деловой игры предложения, руководитель показывает основные варианты решения подобной проблемы, применяемые на практике (если эти варианты так и не были сформулированы участниками деловой игры).

Вариант А. Ограничительный. Не рекомендуется принимать на работу лиц, у которых отдельные цвета находятся в группах + и х или в группах + и —.

Вариант В. Разрешительный. Рекомендуется принимать на работу лиц, у которых отдельные цвета находятся в группах + и х или в группах + и —.

Вариант С. Комбинированный. Сочетание принципов, изложенных в вариантах А и В.

Вариант D. Расчетный. По существенно важным цветам рассчитывается регрессионная зависимость вида

$$R = a_0 + a_1S_1 + a_2S_2 + \dots + a_iS_i + \dots + a_nS_n,$$

где R — ранг качества трудовой деятельности;

S_1, S_2, S_3, S_n — место, которое занимает исследуемый цвет в числовом ряду цветовыбора;

a_0, a_1, a_2, a_i, a_n — постоянные параметры регрессионного уравнения (методика их расчета не приводится, ибо она общеизвестна).

В соответствии с вариантом *D*, чем выше значение показателя *R* по каждому кандидату, тем больше он соответствует по структуре своей личности рассматриваемому роду трудовой деятельности.

3.3. На конкретных примерах руководитель деловой игры показывает достоинства и недостатки применения психодиагностических обследований при найме персонала и возникающую при этом проблему соотношения результатов тестирования с наличием профессиональных знаний и навыков. Например, у кандидата сформировались хорошие профессиональные навыки, а результаты психодиагностики неудовлетворительные, и наоборот.

3.4. Участник деловой игры ее руководитель предлагает самостоятельно сформулировать условия, когда данные психодиагностических обследований более важны при найме персонала, чем профессиональная подготовка персонала, и наоборот.

Результаты предложений участников деловой игры желательно публично обсудить.

3.5. При выполнении первого варианта деловой игры можно сравнить результаты, полученные при ранжировании по объему деятельности, с результатами при ранжировании по ее качеству.

Задание 10.6

Цель задания: овладение навыками составления должностной инструкции.

Содержания задания: составить должностные инструкции работников предприятия быстрого питания «Русское бистро». Предприятие на 40 посадочных мест работает по индустриальной технологии, т.е. комплексного снабжения замороженными полуфабрикатами пирогов. Предприятие работает ежедневно с 10.00 до 19.00, кроме воскресенья. Оно расположено на 1-м этаже учебного центра в САО г. Москвы. Общая численность работников — 4 чел., в том числе управляющий, повар, кассир и уборщица. Перечень всех операций, выполняемых работниками предприятия.

1. Руководство производственно-хозяйственной деятельностью.

2. Включение/выключение оборудования на кухне (печи, расстоечные шкафы и т.д.).

3. Составление и подача заявок на полуфабрикаты и инвентарь, организация их получения, контроль их получения, контроль их качества, ассортимента и сроков изготовления.

4. Включение/выключение оборудования на раздаче (мармиты, кофеварки, аппараты для разлива напитков и т.д.).

5. Получение продукции и инвентаря на кухню (замороженных полуфабрикатов, масла, яиц и т.д.).

6. Получение продукции и инвентаря на раздачу (напитки, сахар, разовая посуда и приборы, салфетки и т.д.).

7. Получение моющих средств и инвентаря.

8. Заправка кассового аппарата контрольной и чековой лентами.
9. Осуществление влажной уборки торгового зала и производственных помещений.
10. Установка картриджей, заправка аппарата для горячих напитков и супов кипяченой водой.
11. Укладка чистых пакетов в емкости для сбора отходов.
12. Организация планирования, учета, составление и представление отчетности о результатах хозяйственной деятельности.
13. Установка кег и подключение их к баллону с углекислотой и охладителю (аппараты для разлива пива и кваса).
14. Проведение внешнего осмотра, маркировки и органолептической оценки качества полуфабрикатов при их получении на кухне.
15. Запись показаний счетчиков в кассовой книге.
16. Протирание электрополотенец, зеркал, умывальников и т.д.
17. Смазывание маслом противней, укладывание на них полуфабрикатов.
18. Обеспечение функционирования системы оплаты труда, материального и морального стимулирования работников.
19. Заполнение и корректировка информационного светового табло-меню в соответствии с преЙскурантом.
20. Уборка столов в торговом зале, сбрасывание в бак для отходов остатков пищи и разовой посуды.
21. Организация контроля за качеством продукции и уровнем обслуживания, соблюдением правил торговли и ценообразования, трудовой дисциплины, техники безопасности, пожарной безопасности и соблюдением санитарных правил.
22. Установка противней с полуфабрикатами на стеллаж для размораживания.
23. Прием заказов у барной стойки, дача пояснений по ассортименту и ценам.
24. Мойка подносов, их просушивание и возврат на барную стойку.
25. Изучение спроса, предложений и замечаний посетителей.
26. Обслуживание посетителей за барной стойкой. (Громко повторяет заказ, кладет на поднос подставочную салфетку и комплектованный заказ, пробивает чек, принимает деньги, кладет чек на поднос, выдает сдачу посетителю, благодарит за покупку и желает приятного аппетита.)
27. Протирание столов в торговом зале влажной салфеткой.
28. Снятие продукции X- и Z- отчетов на кассе.
29. Установка противней с полуфабрикатами в расстоечный шкаф.
30. Организация обучения и повышения квалификации персонала.
31. Вынимает противни с полуфабрикатами из расстоечного шкафа и устанавливает на рабочий стол.
32. Открывает/закрывает предприятие, осматривает помещение, проводит инструктаж, выдает полуфабрикаты, напитки, инвентарь и т.д.
33. При заполнении бака для отходов выносит его в мусорный контейнер.

34. Несет материальную ответственность за имущество и финансовые средства предприятия.

35. Подготавливает меланж для смазки полуфабрикатов.

36. По окончании работы сдает денежную выручку вместе с кассовым отчетом.

37. Равномерно смазывает меланжем поверхность полуфабрикатов и устанавливает противни в печи.

38. По окончании работы производит влажную уборку полов, окон, мебели, зеркал и т.д.

39. Выпекает пироги в печи.

40. По окончании работы выносит пакеты с отходами, моет и дезинфицирует баки.

41. Проводит бракераж готовой продукции.

42. Вынимает противни с готовыми пирогами, ставит их на рабочий стол, перекладывает пироги щипцами на чистый поднос и относит их на мармит барной стойки.

43. Протирает барную стойку чистой влажной салфеткой.

44. Отвечает за правильную эксплуатацию торгово-технологического оборудования, при необходимости вызывает сервисную службу.

45. Информировывает посетителей об основах технологии производства и качестве продукции.

46. По окончании работы сдает оставшуюся продукцию на склад, отключает и моет оборудование на кухне, а также производственный инвентарь.

47. Инкассирует денежные средства предприятия в центральный офис.

48. По окончании рабочего дня сдает нереализованную продукцию на склад, отключает оборудование на раздаче, проводит его санитарную обработку, моет барную стойку.

49. Принимает денежные средства и материальные ценности от работников предприятия, обеспечивает их сохранность.

50. Подводит итоги работы каждого работника предприятия, ведет табель.

51. Обеспечивает сохранность продуктов и инвентаря на складе, следит за поддержанием температурного режима хранения продукции в холодильном оборудовании.

52. Организует приемку товаров из транспортных средств поставщиков на склад предприятия, проверяет их соответствие заявкам, а также качество и сроки годности.

53. Несет материальную ответственность за имущество предприятия.

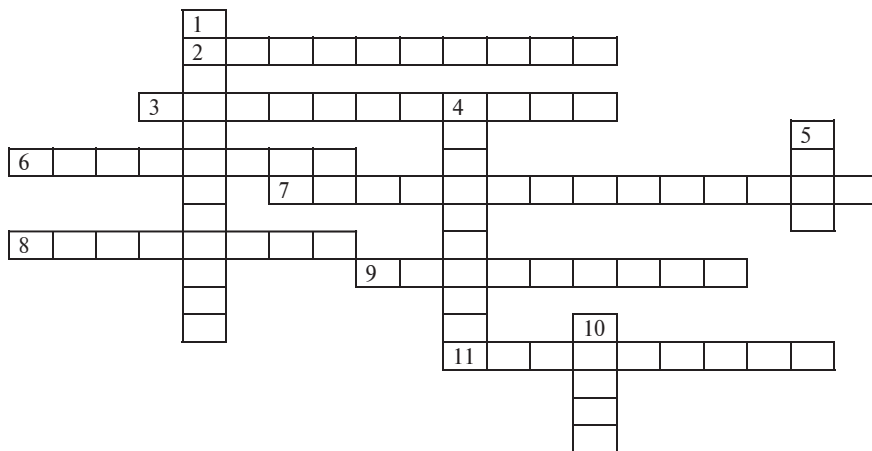
Ответы на с. 182.

Задание 10.7

Цель задания: усвоение теоретического материала по данной теме.

Содержание задания: составьте кроссворд, аналогичный данному.

Кроссворд «Управление персоналом»



По горизонтали:

2. Процесс проведения практической деятельности в соответствии с требованиями экономических законов. 3. Интересы, учитываемые руководителем в своей практической деятельности. 6. Работники, обслуживающие деятельность руководителей и специалистов. 7. Один из видов руководителя. 8. Член предприятия, выполняющий определенные обязанности. 9. Совокупность работников. 8. Профессия, относящаяся к категории специалистов.

По вертикали:

1. Лицо, возглавляющее соответствующий отдел, предприятие. 4. Квалифицированный работник в определенной области. 5. Требование, предъявляемое к руководителю. 10. Работники, осуществляющие функции управления.

Ответы на с. 182.

Приложения

Приложение 1

Тест «Капитан? Рулевой? Пассажир?»

На следующие вопросы необходимо проставить один из вариантов ответов: «да», «нет», «не знаю».

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под «несчастливой звездой».
5. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.

6. Я иногда думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), как я есть.

7. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.

8. Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.

9. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.

10. Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

11. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.

12. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.

13. Я считаю, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.

14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 ставится по 10 баллов. За ответы «не знаю» — по 5 баллов.

В зависимости от общего количества баллов может быть дана следующая характеристика.

100—150 баллов: вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее решить. Что при этом вы чувствуете, что происходит в вашей душе — для окружающих загадка.

50—99 баллов: вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передавать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей вы вполне реалистичны. Гибкость, рассудительность и чуткость всегда бывают вашими союзниками. Случаются ситуации, которые никак вас не касаются, вы не несете за них никакой ответственности и тем не менее, если это требуется, все-таки берете ответственность на себя. И вы обычно знаете, когда это нужно сделать. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннее согласие с самим собой.

До 50 баллов: вы часто бываете пассажиром в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, говоря: «так сложились обстоятельства» и т.п. В своих трудностях вы обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой. Но вы умеете мирно сосуществовать с другими.

Примерный устав¹

_____ предприятия «_____»
(организационно-хозяйственный тип предприятия) (название)

1. Общие положения:

- наименование предприятия;
- организационно-хозяйственный тип;
- форма собственности;
- юридический статус;
- цель и предмет деятельности;
- принципы деятельности;
- ответственность по обязательствам.

2. Имущество и средства.

Источники средств предприятия (собственные средства, средства учредителей, акционерный капитал, лизинг имущества, валютные поступления).

3. Планирование и отчетность.

Бизнес-план предприятия (основные разделы), годовой план хозяйственной деятельности (основные экономические показатели деятельности);

- отчетность о результатах хозяйственной деятельности (формы отчетности, органы представления отчетности).

4. Финансы и кредит.

Распределение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (разработки нормативов в зависимости от стратегии предприятия).

5. Управление предприятием.

Органы управления и их полномочия (общее собрание, совет учредителей, дирекция и т.д.);

- ревизионные органы (ревизионные комиссии, аудиторские службы и т.д.);
- органы, регулирующие деятельность предприятий (субъекты управления);
- организационная структура управления (схема).

6. Труд и его оплата:

- штатное расписание работников (численный состав);
- формы и системы оплаты труда штатных работников;
- должностные оклады штатных работников (расчет в пределах нормируемой величины расходов на оплату труда в издержках обращения и регулируемого размера минимальной заработной платы);
- оплата труда внештатных работников (разработки договорных расценок или систем оплаты).

¹ Устав может дорабатываться, исходя из конкретных условий.

7. Социальное обеспечение.
Социальное страхование;
- медицинское страхование;
 - отчисления в пенсионный фонд и фонд занятости;
 - социальное и культурно-бытовое обслуживание работников предприятия (наличие фонда социального развития, образованного из чистой прибыли).
8. Реорганизация и ликвидация при убыточности хозяйственной деятельности свыше ... месяцев.
9. Порядок внесения изменений и дополнений в данный Устав.

Приложение 3

Примерный контракт найма на работу

г. Москва « ___ » _____ 200__ г.

Предприятие _____
(название предприятия, организационно-хозяйственный тип)

в лице директора _____, действующего на основании
(Ф.И.О.)

Устава, именуемого в дальнейшем «Наниматель», и гражданин _____, действующий от своего имени, в дальнейшем именуемый «Работник», заключили настоящий контракт в том, что:

1. Предмет контракта

1.1. Работник поступает в предприятие на должность _____.

1.2. Условия труда Работника, обязанности сторон +по настоящему контракту, размеры и формы оплаты труда Работника, а также все прочие условия, вытекающие из наличия трудовых отношений между Работником и Нанимателем, регулируются нормами Правил внутреннего трудового распорядка, настоящим контрактом и трудовым законодательством Российской Федерации.

2. Условия труда

2.1. На Работника возлагается исполнение функций, предусмотренных должностной инструкцией.

Наниматель вправе возложить на Работника выполнение других функций, необходимых для нормального исполнения перечисленных в должностной инструкции обязанностей.

2.2. Работнику устанавливается пятидневная рабочая 40-часовая неделя с ненормированным рабочим днем. В случае привлечения Работника к исполнению его обязанностей в праздничные и выходные дни компенсация за это производится в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.

2.3. Праздничные дни устанавливаются Работнику в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Выходные дни — суббота и воскресенье (кроме случаев, предусмотренных в п. 2.5).

2.4. Рабочее время устанавливается с _____ до _____.

Наниматель вправе установить индивидуальный график рабочего времени с соблюдением условий п. 2.2 настоящего контракта. В рабочее время не включаются время обеденного и других перерывов, предусмотренных действующим законодательством.

2.5. При необходимости Наниматель вправе установить для Работника рабочее время по графику сменности. В этом случае выходные дни предоставляются в соответствии с этим графиком.

2.6. Работник обязуется добросовестно исполнять свои обязанности по настоящему контракту, бережно относиться к имуществу Нанимателя, строго хранить информацию и сведения, являющиеся коммерческой тайной, повышать свою квалификацию, качественно и в срок исполнять поручения и указания руководящих сотрудников и должностных лиц Нанимателя, связанные с обязанностями, указанными в п. 2.1 настоящего контракта.

2.7. Повышение квалификации и переподготовка Работника, связанная с материальными затратами, производится в соответствии со специально заключаемыми договорами между Работником и Нанимателем.

2.8. В случае возникновения производственной необходимости Работнику может быть поручено исполнение обязанностей, прямо не вытекающих из п. 2.1 настоящего контракта, на срок до одного месяца в течение календарного года с оплатой не ниже среднего заработка Работника.

3. Оплата труда

3.1. За выполнение обязанностей в соответствии с п. 2.1 настоящего контракта Работнику устанавливается заработная плата в размере _____ рублей в месяц (с последующей индексацией в соответствии с инфляционными изменениями).

3.2. В зависимости от количества, качества, дисциплины труда и культуры поведения реальная заработная плата может повышаться по итогам работы за квартал на _____ % или снижаться до _____ %.

3.3. Выплата зарплаты производится один раз в месяц не позднее _____ числа следующего месяца.

3.4. По усмотрению Нанимателя может выплачиваться премия.

4. Дисциплина труда

4.1. Работник обязан строго соблюдать требования, предъявляемые к нему настоящим контрактом, Правилами внутреннего трудового распорядка, действующим трудовым законодательством.

5. Условия отдыха Работника

5.1. Работнику устанавливается ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Отпускные выдаются в раз-

мере среднего заработка, исчисляемого в течение года работы, предшествующего отпуску, и выплачиваются не позднее чем за один день до начала отпуска.

Право на отпуск возникает у Работника по истечении 6 месяцев со дня вступления в силу настоящего контракта или фактического начала работы у Нанимателя.

5.2. В качестве меры поощрения за образцовое исполнение своих обязанностей по настоящему контракту Работнику может быть увеличена продолжительность отпуска, а также установлен повышенный размер отпускных или начислена специальная сумма на лечение.

5.3. В случаях, предусмотренных законодательством, Работнику может быть предоставлен краткосрочный отпуск без сохранения заработной платы, но не более чем на 15 дней в календарном году.

6. Служебные командировки

6.1. По решению Нанимателя для исполнения Работником своих обязанностей вне постоянного места работы он может быть командирован в другую местность.

7. Материальная ответственность

7.1. Работник несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный им Нанимателю, в случаях:

- если в действиях Работника содержатся признаки деяний, преследуемых в уголовном порядке;
- если ущерб причинен не при исполнении трудовых обязанностей;
- когда имущество и другие ценности были получены Работником под отчет по разовой доверенности или по другим разовым документам;
- когда ущерб причинен растратой или умышленным повреждением имущества, принадлежащего Нанимателю;
- когда ущерб был причинен Работником, находившимся в нетрезвом состоянии либо в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- когда между Работником и Нанимателем был заключен договор о полной материальной ответственности.

8. Срок действия и порядок расторжения контракта

8.1. Срок действия настоящего контракта устанавливается в один год, начиная с «___» _____ 200__ г. По истечении указанного срока контракт может быть продлен на новый срок или расторгнут. Если одна из сторон не заявит о прекращении контракта за истечением обусловленного срока, контракт каждый раз автоматически продлевается на тот же срок.

8.2. Наниматель обязан не менее чем за 1 месяц до истечения срока настоящего контракта поставить Работника в известность о том, что продлять действие контракта не собирается.

8.3. Контракт может быть расторгнут досрочно по инициативе Работника в случаях:

- болезни или инвалидности Работника, препятствующей исполнению его обязанностей по настоящему контракту;
- грубого нарушения Нанимателем своих обязанностей по настоящему контракту.

8.4. Контракт может быть расторгнут досрочно по инициативе Нанимателя в случаях:

- ликвидации, реорганизации или сокращения численности персонала;
- достижения Работником пенсионного возраста при наличии права на полную пенсию по старости;
- обнаружившегося несоответствия Работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации или состояния здоровья, препятствующих исполнению обязанностей согласно п. 2.1 настоящего контракта;
- систематического неисполнения Работником своих обязанностей по настоящему контракту;
- прогула без уважительных причин (в том числе отсутствия на работе более трех часов в течение рабочего дня);
- неявки на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам;
- появления или нахождения на работе в нетрезвом состоянии, состоянии наркотического или токсического опьянения;
- совершения Работником по месту работы хищения;
- однократного грубого нарушения трудовой дисциплины, а также отказа от продолжения работы.

8.5. В случае досрочного расторжения контракта по инициативе Нанимателя, кроме случаев ликвидации, реорганизации, сокращения численности персонала и достижения Работником пенсионного возраста, Работник подлежит немедленному увольнению без каких бы то ни было дополнительных выплат и компенсаций.

8.6. По согласованию сторон контракт может быть расторгнут в любое время.

8.7. Работнику устанавливается испытательный срок в три месяца со дня начала работы по настоящему контракту (с возможным сокращением по инициативе нанимателя). Сохранение трудовых отношений по истечении испытательного срока означает, что Работник признан годным к работе на условиях настоящего контракта.

9. Договоры, заключаемые в связи с наличием настоящего контракта

9.1. Договор о полной материальной ответственности между Работником и Нанимателем заключается в случаях и в порядке, предусмотренных действующим законодательством.

9.2. В случаях, если повышение квалификации или переподготовка Работника требуют существенных материальных затрат, между Нанима-

телем и Работником по настоящему контракту может быть заключен специальный договор, регулирующий их права и обязанности в связи с несением этих материальных затрат.

10. Порядок ведения документации

10.1. Ведение документации, требуемой действующим законодательством для оформления трудовых отношений между Нанимателем и Работником, осуществляется Нанимателем.

10.2. Трудовая книжка Работника находится у Нанимателя, кроме случаев, предусмотренных действующим законодательством.

11. Прочие условия

11.1. Во всем остальном, не предусмотренном настоящим контрактом, стороны обязуются руководствоваться требованиями действующего трудового законодательства.

11.2. Споры между Работником и Нанимателем разрешаются в порядке, предусмотренном действующим трудовым законодательством.

11.3. Настоящий контракт составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному каждой стороне.

НАНИМАТЕЛЬ: Директор _____
(фамилия, имя, отчество)

м.п. _____ (подпись)

РАБОТНИК: _____
(фамилия, имя, отчество)

Паспорт серия _____ № _____

выдан _____
(кем, когда)

Адрес _____

Телефон _____

Приложение 4

Тест «Оценка кандидата на рабочее место»

Вопрос	Оценка	
	Правильно (П)	Ложно (Л)
1	2	3
1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства		

1	2	3
2. Перечисление требований к работнику является неременным условием ведения разговора с претендентом		
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше попросить его описать, как он справляется с нынешней работой		
4. Вопрос о том, какое хобби у претендента, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является ли он коммуникабельным или нет		
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли претендент к такой работе и какие нагрузки может переносить		
6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу		
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности		
8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его как руководителя		
9. Вопрос о том, как претендент воспитывает своих детей, также характеризует стиль его в качестве руководителя		
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента		
11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, дает представление о его политических взглядах		
12. Узнав, у какого портного претендент шьет одежду или у кого приобретает ее, можно выяснить, какого положения он стремится достичь		

1	2	3
13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента		
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы. В данном случае он никогда не скажет правду		
15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом ¹ .		

¹ Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. М.: Экономика, 1993.

Тема 11 Мотивация

Задание 11.1

Цель задания: познакомиться с процедурой подготовки материалов, связанных с мотивационным процессом в организации, и подготовить проект приказа о внедрении системы материального стимулирования работников предприятия № 5.

Содержание задания: составить приказ о введении новой системы материального стимулирования работников предприятия № 5 «Русское бистро» на основе изучения показателей хозяйственной деятельности предприятия и штатного расписания, а также двух различных проектов методик стимулирования работников предприятия.

Исходные данные предприятия приведены в таблицах 11.1 и 11.2.

Таблица 11.1

Основные показатели работы предприятия № 5 в I и II кварталах

<i>Наименование показателя</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>I квартал</i>	<i>II квартал</i>
1. Товарооборот	тыс. руб.	1125	1192
2. Фонд оплаты труда	тыс. руб.	90	90
3. Фонд оплаты труда в % к товарообороту	%	8	7,5
4. Валовой доход	тыс. руб.	326	346
5. Издержки	тыс. руб.	382	405
6. Убыток	тыс. руб.	56	59

Таблица 11.2

Штатное расписание и оклады работников предприятия № 5

<i>Должность</i>	<i>Количество</i>	<i>Оклад, руб.</i>
Управляющий	1	12 000
Повар	1	6 000
Кассир	1	6 000
Уборщица	1	6 000

Методика

Морального и материального стимулирования качественной работы сотрудников (пример)

Состояние вопроса. В настоящее время имеют место отклонения в работе сотрудников предприятий ТПО от требований технологии производства продукции, обслуживания посетителей и вспомогательных работ. Сотрудники ТПО не всегда своим внешним видом и поведением подтверждают признанное в мире качество работы нашего ТПО с потребителями.

Основная причина этого факта — отсутствие моральных и в особенности материальных стимулов соблюдения правил технологии производства, обслуживания и вспомогательных работ. Сотрудники получают постоянные оклады независимо от результатов и качества своей работы.

Цель и задачи методики состоят в том, чтобы создать значительную разницу в заработной плате работников ТПО в зависимости от качества их деятельности. Внедрение методики решает следующие взаимосвязанные задачи: более четко организовать и контролировать работу на предприятиях ТПО; стимулировать качественную работу сотрудников в масштабах, соизмеряемых с их окладами; способствовать гласности оценки работ, выполняемых сотрудниками, и созданию в ТПО климата деловой доброжелательности, активности и соревнования за более качественный труд.

Основные условия внедрения методики

Финансовая часть: оклады каждого работника предприятий ТПО сохраняются в существующих размерах за вычетом 1000 рублей, что создает возможность получения каждым работником предприятий ТПО дополнительных премий в размере 55%.

Премия надежности: упомянутые выше 1000 рублей выдаются ежемесячно в качестве премии надежности. Премия надежности выдается в том случае, когда в течение отчетного месяца работник не имел опозданий на работу, прогулов, больничных листов, мелких нарушений.

Премирование: сумма премии каждого работника определяется индивидуально. При этом для каждого типа рабочего места разработаны системы показателей качества работы (табл. 11.3). В зависимости от суммы полученных в течение месяца баллов сотрудник премируется или не премируется.

Данные о расчете заработной платы работников ТПО с учетом поощрительной премии, зависящей от величины бальной оценки работника, приведены в таблице 11.4.

**Контрольный лист
работника зала
и производственных помещений**

Ф.И.О. работника _____
Оценка _____

<i>Кол-во баллов</i>	<i>Наименование операции</i>	<i>Оценка</i>					
1	2	3					
0,15	Зал Моеет руки перед началом работы						
0,15	Комплектует инвентарь перед началом работы						
0,15	Хранит инвентарь в специально отведенном месте (не хранит его на виду у посетителей)						
1,0	Незамедлительно убирает весь мусор, оставшийся на освободившемся столике						
0,5	Следит за чистотой баков для мусора снаружи, протирает их по необходимости						
0,5	Меняет мешки для мусора по мере их заполнения						
0,15	Оказывает помощь посетителям в случае необходимости						
1,25	Подметает и моет пол, не мешая посетителям, содержит его постоянно чистым						
0,5	Смывает отпечатки пальцев и грязные пятна со всех стеклянных и зеркальных поверхностей						
0,5	Содержит в чистоте раковины, сушилки для рук, дозаторы для мыла						
1,0	Тщательно подметает тротуар и территорию, прилегающую к предприятию						
0,5	Поддерживает стены, перегородки, двери и входные лестницы свободными от грязных потеков и пятен						

1	2	3				
Подсобные и производственные помещения						
1,0	Содержит в чистоте и порядке подсобные и производственные помещения					
0,15	Держит ведро для мытья полов вне пути перемещения пищевой продукции					
0,25	Держит дверь в подсобное помещение закрытой					
0,75	Содержит пол чистым, подметая и протирая его шваброй					
0,5	Сливает грязную воду только в туалет					
0,5	Ставит в известность руководителя о любых нарушениях общественного порядка или особых ситуациях					
Дата						
Подпись проверяющего						
Подпись проверяемого						

Таблица 11.4

Расчет заработной платы работников ТПО

<i>Количество баллов</i>	<i>Оклад (руб.)</i>	<i>Премия надежности (руб.)</i>	<i>Поощрительная премия (руб.)</i>	<i>Итого: зарплата (руб.)</i>
50—48	5000	1000	5500	11 500
47—45	5000	1000	5000	11 000
44—42	5000	1000	4000	10 000
41—39	5000	1000	3000	9 000
38—36	5000	1000	2000	8 000
35—33	5000	1000	1000	7 000
32 и ниже	5000	1000	—	6 000

Для каждого сотрудника управляющим предприятия ведется и хранится контрольный лист на 1 месяц.

С 20-го числа текущего месяца по 20-е число последующего проводится пять проверок каждого сотрудника, из них три прово-

дит управляющий предприятия и (или) бригадир по его поручению и две — сотрудники департамента «РБ-концессия». Контрольные листы хранятся на предприятиях. На каждого сотрудника управляющий ведет личную карточку, в которую заносит данные о нарушениях и поощрениях (табл. 11.5).

Таблица 11.5

Личная карточка сотрудника, Ф.И.О., должность

<i>Дата</i>	<i>Запись о нарушениях, замечаниях, благодарностях и поощрениях</i>	<i>Подпись</i>

В течение двух дней после 20-го числа отчетного месяца управляющий предприятием передает в бухгалтерию результаты балльной оценки деятельности и личные карточки работников своего предприятия.

Бухгалтерия оставляет себе копии этих документов и рассчитывает заработную плату.

Если сотрудник проработал неполный месяц, его премия уменьшается с учетом коэффициента

$$K = \frac{\text{Тработы}}{\text{Тобщее}},$$

где *Тработы* (час) — время, отработанное сотрудником в отчетный период;

Тобщее (час) — полное время работы в этот период.

В этом случае проверок работника может быть меньше пяти.

Неполученные премии возвращаются в фонд ТПО.

Пример расчета баллов для определения премии приведен в таблице 11.6.

Таблица 11.6

**Контрольный
лист повара**

Ф.И.О. работника _____
Оценка _____

<i>Кол-во баллов</i>	<i>Наименование операции</i>	<i>Оценка</i>						
1	2	3						
1	Моет руки перед началом работы	+	+	+	-	-	-	3

1	2	3					
1	Имеет чистую форму одежды и опрятный внешний вид	+	+	-	-	+	3
0,25	Включает оборудование в соответствии с прилагаемыми инструкциями по эксплуатации и выводит его на нормальный температурный режим	+	+	+	+	+	1,25
2	Соблюдает технологические режимы производства продукции	+	+	+	-	+	8,0
0,25	Получает у бригадира замороженные полуфабрикаты в соответствии с утвержденным ассортиментом	+	+	+	+	+	1,25
0,5	Производит осмотр внешнего вида продукции на протяжении всего технологического процесса	+	+	+	+	+	2,5
1	В случае обнаружения дефектов ставит в известность бригадира или управляющего	+	-	+	+	+	5,0
0,5	Поддерживает санитарное состояние оборудования и помещений в производственных цехах	+	+	+	+	+	2,5
0,5	Не появляется в форменной одежде на раздаче и в торговом зале	+	+	+	+	+	2,5
0,5	Не покидает здание предприятия в форменной одежде	+	+	+	+	+	2,5
0,25	Курит и обедает в строго отведенных для этого местах	+	+	+	+	+	4,0
1	Обязательно моет руки с мылом после каждого приема пищи, курения, посещения туалета	-	+	+	+	+	1,25
0,5	Производит выпечку равномерно в течение рабочего дня по мере реализации продукции	+	+	+	+	+	2,5

1	2	3					
0,25	Обеспечивает чистоту в помещении в течение рабочего дня	+	+	+	+	+	1,25
0,5	В конце рабочего дня приводит в порядок рабочее место	+	+	+	+	+	2,5
							43,0
Дата							
Подпись проверяющего							
Подпись проверяемого							

Премирование управляющих и бригадиров

Для управляющих и бригадиров при сохранении их окладов выделяются дополнительные премиальные фонды в размере 30% окладов.

Премии выделяются ежемесячно при обязательном соблюдении следующих условий.

1. Наличие полного ассортимента продукции и вспомогательных материалов. Оценивается департаментом «РБ-развитие» на основе двухсторонних актов.

2. Товарооборот предприятия находится на должном уровне. Оценивается бухгалтерией.

3. Активная работа с персоналом по данной методике. Оценивается департаментом «РБ-развитие» на основе сравнения оценок сотрудников управляющими и «РБ-развитие». Если оценки управляющего выше, чем оценка «РБ-развитие», то это неудовлетворительно.

Методика

внедрения системы материального стимулирования работников предприятия № 5 (пример)

Состояние вопроса: в настоящее время сложившаяся система материального стимулирования не обеспечивает заинтересованности работников «Русское бистро» в улучшении показателей хозяйственной деятельности, так как они получают стабильные оклады даже в условиях убыточности работы предприятия (табл. 11.7).

Основные положения методики

В целях повышения эффективности работы и обеспечения заинтересованности работников предприятия № 5 в улучшении основных показателей хозяйственной деятельности необходимо:

1) установить коэффициент начисления заработной платы работников предприятия № 5 в размере 8% к фактической величине товарооборота;

2) работникам предприятия выплачивается гарантированно (независимо от результатов хозяйственной деятельности) только оклад (табл. 11.7). Получение премии и надбавки непосредственно зависит от фактической величины товарооборота;

Т а б л и ц а 11.7

**Численность и размер месячной заработной платы
работников предприятия № 5**

Должность	Количество	Зарплата	В том числе	
			оклад	премия
Управляющий	1	12 000	7200	4800
Повар	1	6 000	3600	2400
Кассир	1	6 000	3600	2400
Уборщица	1	6 000	3600	2400

3) работникам предприятия № 5 премии выплачиваются в полном объеме только в случае, если расчетная величина начисленной заработной платы не ниже суммы окладов и премий:

$$T_{\phi} \times 0,08 \geq \text{Окл.} + \text{Пр.},$$

где T_{ϕ} — фактическая величина товарооборота на предприятии за месяц;
0,08 — коэффициент начисления заработной платы (8% к товарообороту);

Окл. — сумма окладов работников предприятия;

Пр. — сумма премий работников предприятия;

4) работникам предприятия выплачивают также надбавки. Сумма надбавок, подлежащих выплате, определяется по формуле

$$H = T_{\phi} \times 0,08 - (\text{Окл.} + \text{Пр.}),$$

где H — сумма надбавок, подлежащих выплате работникам предприятия;

5) размер премии, выплачиваемой каждому работнику предприятия № 5, в случае невыполнения п. 3, а также размер надбавок, согласно п. 4, определяется управляющим предприятия по согласованию с главным бухгалтером ТПО «Русское бистро».

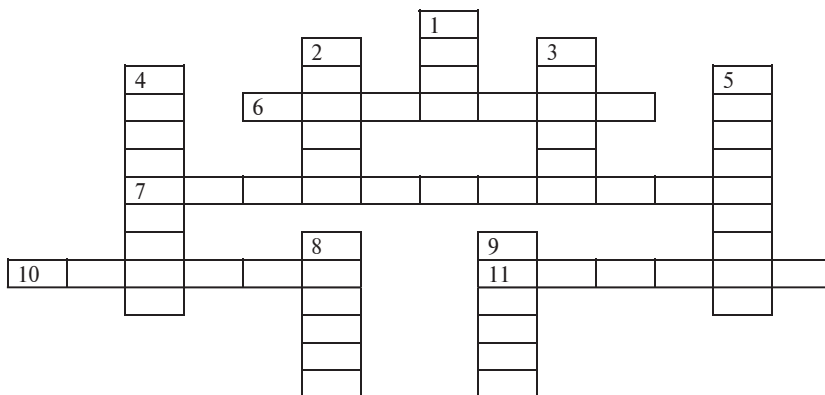
Ответ на с. 185—186.

Задание 11.2

Цель задания: усвоение теоретического материала по данной теме.

Содержание задания: составьте тематический кроссворд аналогично данному.

Кроссворд «Мотивация как функция менеджмента»



По горизонтали:

6. Заключение о предстоящем развитии и исход чего-нибудь на основании каких-нибудь данных. 7. Влияние. 10. Побуждение к деятельности. 11. Метод научного исследования путем рассмотрения отдельных сторон, свойств, составных частей.

По вертикали:

1. Определенное положение, занимаемое в зависимости от выполняемых функций. 2. Определенный отрезок времени. 3. Обращение денежных средств и товаров для воспроизводства, получения прибыли. 4. Процесс побуждения к деятельности для достижения каких-либо целей. 5. Предпосылки будущего развития. 8. Сложившаяся обстановка на предприятии. 9. Операция, связанная с получением результатов.

Ответы на с. 186.

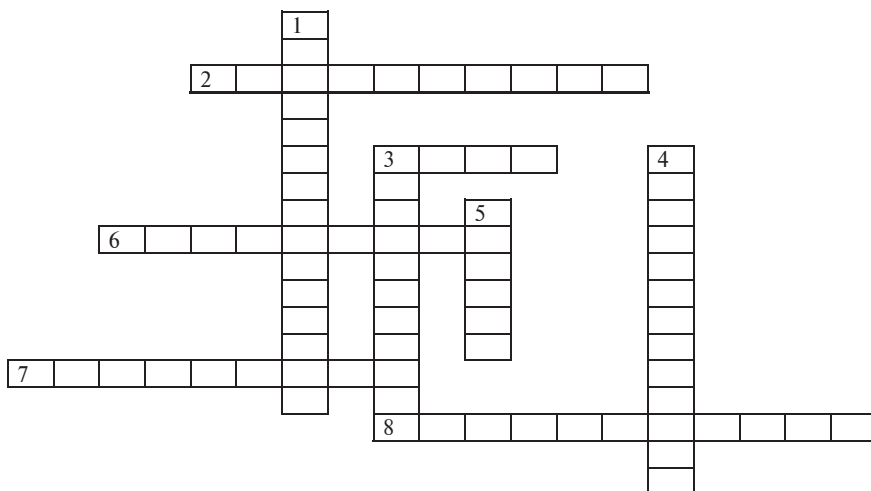
Тема 12 Основные теории лидерства. Стили руководства

Задание 12.1

Цель задания: усвоение тематического материала по данной теме.

Содержание задания: постройте тематический кроссворд аналогично данному.

Кроссворд «Стили руководства»



По горизонтали:

2. Одно из значений понятия «менеджер». 3. Одно из обязательных качеств руководителя. 6. Неуправленческий служащий. 7. Необходимое качество руководителя. 8. Один из принципов организации труда.

По вертикали:

1. Особая роль менеджера в условиях рыночных отношений и сложность возложенных на него задач. 3. Роль руководителя в процессе производственно-хозяйственной деятельности. 4. Процесс разделения ответственности. 5. Вид материального поощрения в работе менеджера.

Ответы на с. 186.

Задание 12.2

Цель задания: создать «идеальный портрет» руководителя и подчиненного.

Содержание задания: все участники игры делятся на три группы. Каждая группа имеет своего лидера. Первой группе дается задание составить идеальный портрет руководителя. Второй группе дается задание составить идеальный портрет подчиненного. Третьей груп-

пе дается задание предложить комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров организации.

Через 30 минут лидеры каждой группы по очереди выносят на обсуждение результаты работы в присутствии представителей других групп.

Руководитель деловой игры выступает в роли арбитра.

Задание 12.3

Цель задания: формулировка требований, предъявляемых к современному менеджеру.

Содержание задания: сформулируйте требования, предъявляемые к современному менеджеру. Составьте список личностных качеств, которыми он должен обладать.

Отдельные качества менеджера или лица, принимающего решение, нужно разместить в приведенной здесь решетке. Все слова, характеризующие эти качества, имеют одну особенность — они оканчиваются на «-ность».

Ответы на с. 186 и рис. в на с. 187.

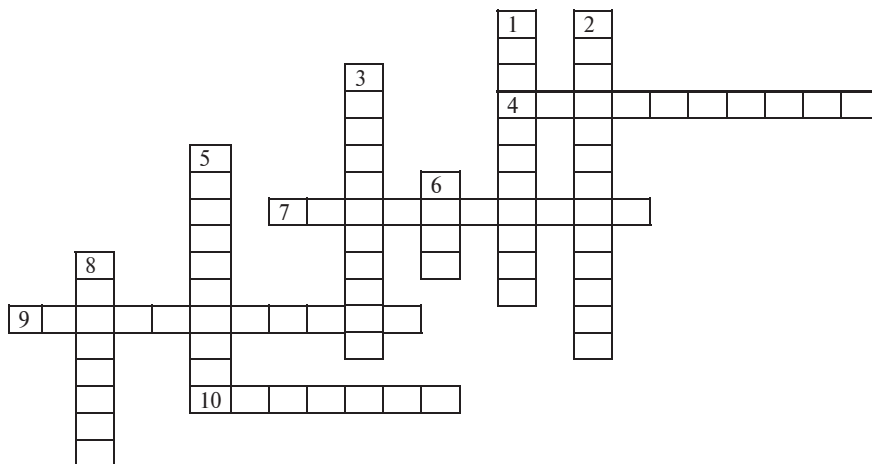
Тема 13 Самоменеджмент

Задание 13.1

Цель задания: закрепление теоретического материала по данной теме.

Содержание задания: составьте тематический кроссворд, аналогичный данному.

Кроссворд «Самоменеджмент»



По горизонтали:

4. Способность руководителя оценить свои возможности и отношение к себе подчиненных. 7. Наука, изучающая индивидуальные психологические особенности личности, определяющие характер и результаты управленческой деятельности. 9. Одна из биографических характеристик менеджера. 10. Формальная группа для достижения какой-либо цели коллектива.

По вертикали:

1. Яркие грани личности менеджера, представляющие собой сплав исходных природных данных личности. 2. Способности и предрасположенность членов коллектива к совместной деятельности на основе сочетания их психологических свойств. 3. Метод, включающий использование психологического воздействия цвета, музыки, творческих мотивов в процессе труда. 5. Тип темперамента. 6. Важнейшее качество менеджера. 8. Совокупность индивидуальных своеобразных психических свойств, проявляющихся в способах поведения.

Ответы на с. 186.

Задание 13.2

Цель задания: проведение тренинга по передаче устной информации от менеджера к подчиненному и установление степени ис-

кажения информации в зависимости от количества инстанций ее прохождения.

Содержание задания: тренинг проходит в двух аудиториях. В одной аудитории находится преподаватель, выступающий в роли менеджера, и двое студентов (один из них в роли эксперта). Группа студентов находится в другой аудитории и не слышит, как передается информация. Студенты по очереди заходят для передачи информации. Преподаватель, имитирующий менеджера, в присутствии эксперта передает другому студенту информацию следующего содержания: 21.04.2004 г. в 9.00 часов по московскому времени необходимо встретить прибывающего на 3-ю платформу поездом из г. Воронежа, вагон № 8, представителя ФПГ Виктора Ильича Аксененко для заключения договора на поставку товаров. Если поезд задерживается, то необходимо ждать В.И. Аксененко на вокзале у касс на поезда дальнего следования. Эту информацию студент в присутствии эксперта передает следующему вошедшему студенту, тот — следующему и так по цепочке, пока не пройдут все студенты группы. Последний передает ее эксперту.

Информация явно расходится с первоначальной, и чем большее количество студентов будут ее передавать друг другу, тем она будет больше непохожей на первоначальную.

Задание 13.3

Цель задания: научиться работать с тестами для самосовершенствования.

Содержание задания: на основе ответов на нижепредставленные тесты постарайтесь создать собственный социально-психологический портрет.

Тест № 1. Соответствие профессии менеджера

Отвечая на вопросы, запишите свои очки.

1. *Переживаете ли вы неприятности долгое время?*

Да — 5, часто — 4, иногда — 2, никогда — 0.

2. *Много ли времени уделяете себе вечером?*

Свыше трех часов — 0, два часа — 2, один час — 0, меньше часа — 2, ни минуты — 4.

3. *Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?*

Да — 4, часто — 3, редко — 1, нет — 0.

4. *Вечно ли вы спешите?*

Да — 5, спешу часто — 4, спешу иногда — 1, никогда не тороплюсь — 0.

5. *Является ли для вас затруднением обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?*

Да — 3, зависит от обстоятельств — 2, очень редко, никогда — 0.

6. *Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?*

Весьма часто — 5, иногда — 2, никогда — 0.

7. *Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?*

Да — 5, часто — 4, иногда — 2, никогда — 0.

8. *Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?*

Да — 3, часто — 2, иногда — 1, редко — 1, никогда — 0.

9. *Делаете ли вы несколько дел одновременно?*

Да — 5, часто — 4, иногда — 3, редко — 1, никогда — 0.

10. *Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?*

Да — 5, нередко — 4, бывает — 3, очень редко, никогда — 0.

11. *Часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?*

Весьма часто — 5, нередко — 4, иногда — 1, редко, никогда — 0.

12. *Нервничаете ли вы, выходя в очередь?*

Очень часто — 4, часто — 3, иногда — 2, очень редко — 1, никогда — 0.

13. *Нравится ли вам давать советы другим?*

Да — 4, как правило — 3, иногда — 1, редко никогда — 0.

14. *Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?*

Всегда — 3, зачастую — 2, часто — 1, очень редко, никогда — 0.

15. *Быстро ли вы говорите?*

Спеша, скороговоркой — 3, довольно торопливо — 2, спокойно, рассудительно — 0.

Подсчитайте очки:

от 50 до 63 очков: наврное напряжение велико; надо подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни.

от 20 до 49 очков: здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

до 19 очков: основные ваши черты — спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

Тест № 2. Соответствие профессии менеджера

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя, хотя бы с помощью теста.

Попробуйте, например, ответить «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, которая сулит большую прибыль, но принимать решения придется в условиях неопределенности?

4. Откажитесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8. Способны ли вы заключить пари на сумму, которой в данный момент не располагаете?

9. Откажитесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «шеко-чут» нервы?

14. Устроит ли вас работа, связанная с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Если на 13 и более вопросов вы ответили положительно, то можете попытаться силы в предпринимательстве.

Тест № 3. Как управлять своим временем?

Нижеследующая анкета должна помочь вам представить себе в первом приближении практикуемый вами до сих пор стиль работы.

Если вы наберете менее 20 баллов, то это не должно вас обескураживать. Просто вам надо употребить свою энергию на устранение слабых мест, что будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту.

Самооценка в баллах: 0 — почти никогда, 1 — иногда, 2 — часто, 3 — почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы по планированию текущих мероприятий.

2. Я перепоручаю подчиненным все, что можно перепоручить.

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 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 направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на жизненно важных проблемах.

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

Если вы теперь суммируете баллы, набранные в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

0—15 баллов: вы не планируете своего рабочего времени и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16—20 баллов: вы пытаетесь овладеть своим временем, но вы 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.

Тест № 4. Сильный ли у вас характер?

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

Очень редко — 0; редко — 1; достаточно часто — 2; очень часто — 3.

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

Да — 0; нет — 1.

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

Настойчивость — 1; широта мышления — 1; эффектность, умение «показать себя» — 0.

4. Имеете ли вы склонность к педантизму?

Да — 2; нет — 0.

5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами?

Да — 0; нет — 2.

6. Любите ли вы анализировать свои поступки?

Да — 2; нет — 0.

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:

стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу, — 2; остае-
тесь самим собой — 0.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об
ожидающих вас трудностях?

Да — 0; нет — 2.

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

Мечтатель — 0; «рубаша-парень» — 1; усерден в труде — 3; пунк-
туален, аккуратен — 3; «философ» в широком смысле слова — 2;
суетной человек — 0.

10. При обсуждении того или иного вопроса:

высказываете свою точку зрения, хотя она и отличается от мнени-
я большинства, — 2; считаете, что в данной ситуации лучше про-
молчать, хотя и имеете иную точку зрения, — 0; поддерживаете
большинство, оставаясь при своем мнении, — 0; не утруждаете себя
раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает, — 0.

11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководи-
телю?

Раздражение — 0; тревогу — 1; озабоченность — 2; никакого
чувства — 0.

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

Ответите ему в том же тоне — 0; проигнорируете этот факт — 0;
демонстративно оскорбитесь — 1; предложите сделать перерыв — 3.

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

досаду — 2; стыд — 1; гнев — 0.

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

Самого себя — 2; «фатальное невезение» — 0; прочие «объек-
тивные обстоятельства» — 0.

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди, будь то руко-
водители, коллеги или подчиненные, недооценивают ваши способности
и знания?

Да — 0; нет — 2.

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтруни-
вать, то что делаете вы?

Злитесь на них — 0; стараетесь ретироваться — 1; не раздража-
ясь, начинаете подыгрывать им — 2; отвечаете смехом и, как гово-
рится, «ноль-внимания» — 0; делает безразличный вид и даже улы-
баетесь, но в душе негодуете — 0.

17. Если вы спешите и вдруг не находите на обычном месте свой портфель (зонтик, перчатки и т.д.), то как вы поступите?

Будете продолжать поиск — 2; будете искать, попутно обвиняя домашних в беспорядке, — 0; уйдете без нужной вещи — 1.

18. Что скорее всего выведет вас из равновесия?

Длинная очередь в приемной — 1; толчея в общественном транспорте — 0; необходимость приходиться несколько раз в определенное место по одному и тому вопросу — 2.

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

Да — 0; нет — 2.

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

Человека исполнительного, но безинициативного — 0; человека знающего, но упрямого и спорщика — 1; человека одаренного, но ленцой — 2.

Классификатор

Ниже 15 очков: увы, вы человек слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный, и в дружбе и в работе на вас трудно положиться. Задумайтесь над этим!

От 15 до 25: у вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу!).

От 26 до 38: вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбирать правильное решение. Это говорит о чертах сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный — это не значит жестокий.

Больше 38: простите, но мы ничего не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером (а коль есть, то им просто нечего порекомендовать). А может быть, такая сумма очков не совсем объективная оценка своих поступков?

Тест № 5. Знаете ли вы себя?

Ваша задача — внимательно прочитать предлагаемые вопросы и дать на каждый из них откровенный и однозначный ответ (да —

нет). Затем просуммировать набранное количество баллов по схеме: да — 1 очко, нет — 0 очков. Результат — после окончания теста.

1. Вы собираетесь переклеить обои в своей комнате, но поставлены в жесткие условия: есть только два цвета обоев — ярко-красные и светло-желтые. Устроит ли вас желтый цвет?

2. Вам предстоит принять крайне важное решение. Станете ли вы предварительно советоваться в этой связи с кем-нибудь из близких или знакомых?

3. Если у вас в доме есть лифт, придерживаете ли вы обычно его дверь при выходе, чтобы не хлопать громко на лестничной площадке?

4. Вместе с друзьями вы отправляетесь в горы. На одном из участков многодневного перехода ваша группа входит в узкое ущелье, через которое перекинут подвесной мост с надписью: «Переход в экстренных случаях. Опасно!» Если повернуть обратно — придется двигаться по неизвестному маршруту еще лишних три дня. Все ждут вашего решения: повернете ли вы обратно?

5. Зависит ли ваше настроение от времени дня?

6. Любите ли вы зиму?

7. Хорошо ли вы запоминаете лица?

8. Согласны ли вы с пословицей «Одежда делает человека»?

9. Говорите ли вы неправду?

10. Ходите ли одни в кино?

11. Играет ли в вашей системе ценностей какую-нибудь роль актуальная мода?

12. Любите ли вы животных?

Подведем итоги:

8—12 очков: интеллигентность, воспитанность, определенная склонность к рефлексии — ваши характерные черты. Некоторая неуверенность в себе зачастую здорово мешает вам на работе и в бытовых, житейских ситуациях. Но при определенной тренировке эти «недостатки» преодолимы.

4—7 очков: вы достаточно решительны, вместе с тем умеете трезво и взвешенно оценивать ситуацию. Корректны в отношении с окружающими людьми. Про таких говорят — «человек дела».

0—3 очка: вы чрезвычайно деловиты, энергичны и даже напористы. Склонны мало прислушиваться к мнению окружающих. На первом месте — работа, текущие дела. В контактах с людьми довольно часто возникают сложности, обусловленные несходством характеров. «Человек без сомнений» — это, пожалуй, ваш характерный портрет.

Тест № 6. Обязательный ли вы человек?

Чтобы узнать это, ответьте на 15 вопросов предлагаемого теста. Ответ «да» оценивается в 2 очка, «нет» — 0 очков, «не знаю, не уверен» — 1 очко.

1. В состоянии ли вы закончить работу, которая вам интересна, если время и обстоятельства позволят отрываться и вновь возвращаться к ней?

2. Преодолее ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-нибудь неприятное?

3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию — на работе или в быту — в состоянии ли взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию объективно?

4. Если вам прописана диета, можете ли преодолеть кулинарные соблазны?

5. Найдете ли силы утром встать раньше обычного, как было запланировано накануне, если делать это необязательно?

6. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли отвечаете на письма?

8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубоучебного кабинета, сумеете ли вы в последний момент не изменить своего намерения?

9. Будете ли вы принимать очень неприятное лекарство, которое вам настойчиво рекомендует врач?

10. Сдержите ли сгоряча данное обещание, даже если выполнение его принесет вам немало хлопот?

11. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (деловую поездку) в незнакомый город?

12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня?

13. Относитесь ли неодобрительно к библиотечным задолжникам?

14. Не заставит ли самая интересная передача отложить выполнение срочной и важной работы?

15. Сможете ли прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова противоположной стороны?

Если в сумме вы набрали **от 0 до 12 очков**, то с силой воли дела обстоят неважно.

13—21 очко: сила воли у вас средняя.

Набранная сумма колеблется **от 22 до 30 очков:** с силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться. Вы не подведете. Но иногда ваша твердая непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим.

Тест № 7. Решительны ли вы?

Это немаловажный вопрос. Нерешительность приводит к весьма серьезным проблемам. Итак, решительны ли вы? Ответьте на вопросы нашего теста, и, надеемся, вы узнаете себя лучше. Из предложенных вариантов — А, Б, В, Г, Д, Е — выберите один.

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

А — любопытство, Б — желание, В — необходимость.

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

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

3. *Когда у вас происходят неприятности:*

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

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

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

5. *Когда вы достигнете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:*

В — с чувством облегчения; Б — с бурными положительными эмоциями; А — по-разному, в зависимости от цели, но не так бурно.

6. *Что бы вы порекомендовали очень стеснительному человеку?*

Г — избегать ситуаций, требующих риска; Е — избавиться от этого, обратившись к помощи психолога; Д — познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью.

7. *Как вы поступаете в конфликтной ситуации?*

Б — переговорю с тем, с кем вступил в конфликт; А — напишу письмо; В — попрошу разрешить конфликт через посредника.

8. *Какого рода страх возникает у вас, когда вы ошибаетесь?*

Д — страх того, что ошибка может изменить порядок, к которому вы привыкли; Г — боязнь наказания; Е — боязнь потерять престиж.

9. *Когда вы с кем-то разговариваете, то:*

А — время от времени отводите взгляд; Б — смотрите прямо в глаза собеседнику; Г — отводите взгляд, даже когда к вам обращаются.

10. *Когда вы ведете важный разговор, то:*

Е — тон разговора обычно остается спокойным; Д — вы то и дело вставляете ничего не значащие слова; Г — вы повторяетесь, волнуетесь, ваш голос начинает вас подводить.

А теперь обратимся к результатам. Если почти все ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то вы человек не особенно решительный, но вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете, что дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия — результат не страха, а осмотрительности и осторожности. Когда вы читаете книги, смотрите фильм о смелых, отчаянных людях, то часто хотели бы быть на их месте.

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

Если все ваши ответы относятся к **В** и **Г**, то вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшаетесь приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным. Часто вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвал. Есть ли у вас другие варианты ответов? Если нет, то у вас проблемы не только с самим собой, но и с окружающими.

Тест № 8. Приятно ли с вами общаться?

Если человек общителен, то это далеко не значит, что с ним приятно разговаривать. Есть люди, которые своей общительностью надоедают буквально с первых минут разговора. Посмотрите внимательно, разве мало вокруг таких людей? А вы приятный собеседник? Форма ответа «да» или «нет».

1. Вы любите больше говорить, чем слушать?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомыми людьми?
3. Вы всегда внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли вы давать советы?
5. Если тема разговора вам неинтересна, станете ли вы показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь ли, когда вас не слушают?
7. Есть ли у вас собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора вам незнакома, станете ли вы ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы хороший оратор?

Если вы ответили положительно на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, то можете засчитать себе по одному баллу за каждый совпавший ответ.

1—3 балла: трудно сказать, то ли вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что вас стараются избегать, но факт остается фактом: общаться с вами далеко не всегда приятно, но всегда крайне тяжело. Вам следовало бы над этим задуматься.

4—9 баллов: вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда приятный собеседник, хотя можете быть и весьма рассеянным, когда не в духе, но вы не требуете в такие минуты особого внимания к вашей персоне от окружающих.

9—10 баллов: вы, наверно, одни из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: вам действительно приятно все время ваша роль или иногда приходится играть, как на сцене?

Тест № 9. Проверьте ваши знания о проведении деловых совещаний

1. *Где лучше проводить совещания?*
 - в кабинете руководителя — 1;
 - в общей комнате — 2;
 - в зале заседаний — 3.
2. *В какое время проводить совещания?*
 - утром — 1;
 - перед обедом — 3;
 - после обеда — 2;
 - когда надо, тогда и проводить — 0.
3. *Оптимальная продолжительность совещания?*
 - до одного часа — 5;
 - от часа до двух часов — 3;
 - сколько надо, столько и проводить — 0.
4. *Сколько участников должно быть на совещании?*
 - до 10 чел. — 5;
 - до 15 чел. — 3;
 - сколько надо, столько и пригласить — 1.
5. *Всегда ли нужно приглашать первых руководителей?*
 - всегда — 0;
 - можно заместителя — 1;
 - только тех, кто компетентен — 3.
6. *Можно проводить совещания стоя?*
 - да — 2;
 - нет — 0;
 - иногда можно — 3.
7. *Что лучше?*
 - два совещания в неделю по 30 минут — 2;
 - собраться один раз в неделю, но продолжительность совещания не ограничивать — 1.
8. *Ваше отношение к следующему порядку проведения совещания: руководитель присутствует в начале и при принятии решений:*
 - да, так надо проводить совещания — 3;

- нет, так нельзя проводить совещания — 2;
 - иногда так можно поступать — 4.
9. *Как делать основной доклад?*
- продолжительность его не ограничивать — 0;
 - до 20 минут — 4;
 - до одного часа — 3;
 - основной доклад лучше вообще не делать, а отпечатать и раздать — 5.
10. *Как организовывать прения?*
- подготовить список выступающих заранее — 1;
 - выступают все желающие — 2;
 - председатель должен давать слово по своему усмотрению — 3;
 - нужно сочетать различные способы — 4.
11. *Оптимальный регламент для прений?*
- от 3 до 5 минут — 4;
 - от 5 до 7 минут — 3;
 - от 7 до 10 минут — 2;
 - сколько просят, столько и дать времени — 1.
12. *Следует ли устраивать перерывы в совещаниях?*
- да, через 1,5—2 часа — 0;
 - никогда — 3;
 - если об этом просят участники — 2.
13. *Как оформлять результаты совещания?*
- только протоколом, других документов не нужно — 1;
 - кроме протокола нужен директивный документ (например, резолюция) — 2;
 - ничего не надо оформлять, пусть каждый записывает то, что считает нужным, — 0.
14. *Организация контроля:*
- контроль осуществляет сам руководитель — 1;
 - контроль возлагается на компетенцию комиссии и тщательно осуществляется — 3;
 - контроль не обязателен — 0.

Результаты:

от 5 до 19: уровень ваших специальных знаний о проведении совещаний невелик;

от 20 до 34: ваши представления о проведении совещаний удовлетворительны, но надо изучать передовой опыт;

35 и более: ваши знания о проведении деловых совещаний на высоком уровне.

Тест № 10. Умеете ли вы давать поручения?

На этот вопрос вам поможет ответить тест, разработанный американскими специалистами по вопросам менеджмента. Ответы «да» или «нет».

1. Берете ли вы регулярно работу на дом?
2. Задерживаетесь ли вы на работе дольше, чем ваши подчиненные?
3. Тратите ли время, делая за других то, что они могли бы сделать сами?
4. Когда возвращаетесь на работу после поездки, обнаруживаете вы, что папка для входящих бумаг переполнена?
5. Продолжаете ли заниматься теми же делами и проблемами, что и до занятия этой должности?
6. Часто ли вас прерывают вопросами и требованиями по поводу текущих проблем и дел?
7. Тратите ли время на текучку, с которой могут справиться другие?
8. Любите ли быть в курсе всех дел?
9. Подключаетесь ли к работе, чтобы выполнить ее в срок?
10. Занимаетесь ли делами в порядке их важности?

Если вы ответите на все вопросы «нет» и только на один «да», то ваше умение передавать дела другим можно оценить как отличное. Если на пункты 2, 3, 4 вы ответите «да», то вам необходимо больше дел передать подчиненным.

Если же вы 5 раз и более сказали «да», то проблема передачи дел другим стоит перед вами очень серьезно. Вы срочно должны изменить свой стиль работы!

Тест № 11. Куда уходит время?

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек» времени, и наметьте «свои» пять важнейших.

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дела телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».

15. Неполная, запоздавшая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Одолов свои пять важнейших «поглотителей» времени, вы уже сможете добиться значительного повышения продуктивности своей деятельности.

Тест № 12. Умеете ли вы слушать?

Психологи считают, что многие из нас не умеют слушать (и слышать) то, что нам говорят. Даже когда мы не перебиваем собеседника и смотрим на него, многие его слова «пролетают мимо». Кстати, из-за этого могут разрушиться приятельские и семейные отношения, дети могут разочароваться в родителях, у руководителя создается превратное мнение о подчиненных, у подчиненных — о начальнике.

Специалисты подсчитали: из времени, необходимого для общения и на работе, и дома, мы 9% этого времени пишем, 16 — читаем, 30 — говорим сами, 45% — слушаем (точнее, должны слушать). А как умеет слушать каждый из нас — на работе, дома, в компании друзей, в неожиданной обстановке?

Психологами было проведено немало тестов среди самых различных групп людей с целью определить способность слушать.

Каковы же выводы?

Большинство считает, что лучший собеседник — близкий друг (подруга). Многие склонны считать, что к числу лучших слушателей относится и большинство подчиненных в разговоре с вышестоящим лицом. Это можно объяснить многими причинами. Среди них не последнее место занимает желание понять руководителя сразу, чтобы не выглядеть в его глазах тупицей.

Объединяя, классифицируя и анализируя результаты тестов, их организаторы пришли к выводу, что «средний балл» слушателей

оценивается в 55 очков. Кстати, отмечено, что у влюбленных этот балл много выше, а в семейной жизни всегда ниже и с годами еще уменьшается.

Чтобы определить ваше умение слушать, предлагается тест, на десять вопросов которого следует дать ответы.

Они оцениваются:

«почти всегда» — 2 балла;

«в большинстве случаев» — 4 балла;

«иногда» — 6 баллов;

«редко» — 8 баллов;

«почти никогда» — 10 баллов.

Итак:

1. Стараетесь ли закончить беседу, если тема или собеседник неинтересны для вас?

2. Может ли неудачно употребленное выражение спровоцировать вас на резкость или грубость?

3. Могут ли вас раздражать манеры собеседника?

4. Избегаете ли вступать в беседу с неизвестным или малознакомым человеком, даже когда он стремится к этому?

5. Имеете ли вы привычку перебивать собеседника?

6. Делаете ли вид, что внимательно слушаете, а сами думаете о другом?

7. Меняется ли ваш тон, голос, выражение лица, лексикон в зависимости от того, кто ваш собеседник?

8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся «щекотливой» для вас темы?

9. Поправляете ли собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, термины, вульгаризмы?

10. Может ли у вас быть снисходительный, менторский тон, с оттенком пренебрежения и иронии в общении?

Излишне напоминать, наверное, что точный ответ вы получите только при старании ответить на вопросы с максимальной искренностью. В порядке контроля можете попросить ответить за вас близкого человека, который хорошо знает ваш стиль беседы. Если в итоге вы набрали сумму баллов выше **62**, то вы слушатель «выше среднего уровня». Иными словами, чем больше у вас баллов, тем в большей степени у вас развито умение слушать (что, однако, не означает, что вы не вправе остановить неисправимого болтуна).

Тест № 13. Рассеянный ли вы человек?

Есть люди, которые всегда держат ухо востро. Ничто не может заставить их впасть в заблуждение. Другие — мечтательны и рассеяны. Такое впечатление, что они живут на другой планете. Они часто попадают впросак. А вы?

1. Играя в какую-либо игру, часто ли вы проигрываете из-за невнимательности?

2. Часто ли знакомым удается вас разыграть?

3. Способны ли вы одновременно работать и слушать, о чем говорят вокруг вас?

4. Вы когда-нибудь находили на улице деньги, сумочку, кошелек?

5. Смотрите ли вы внимательно по сторонам, прежде чем перейти улицу?

6. Способны ли вы вспомнить в деталях любой фильм, который смотрели накануне?

7. Раздражаетесь ли вы, когда вас прерывают или мешают чем-то заниматься?

8. Всегда ли вы проверяете сдачу?

9. Вас легко разбудить?

10. Вздрагиваете ли вы, когда кто-то вас окликает на улице?

11. Вы часто забываете о своих долгах, что кому-то дали в долг?

12. Часто дождь застает вас врасплох?

Одно очко вы получите за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9 и за ответ «нет» на вопросы: 1, 7, 10, 11, 12.

У вас больше 8 очков? Тогда вы на редкость бдительны и дошны, вас ничто не обманет. Такой памяти и такому вниманию можно только позавидовать.

От 4 до 8 очков? Вы достаточно внимательны, чтобы хорошо вести свои дела и не забывать ничего важного. Это хорошо, хотя вы в то же время достаточно рассеяны и любите помечтать. К счастью, в меру.

У вас меньше 4 очков? Вы мечтательны и поэтому крайне рассеяны. Но это не мешает вам чувствовать себя время от времени абсолютно счастливым. Многие невзгоды проходят мимо попросту потому, что вы их не замечаете. Но все-таки надо быть немного повнимательнее, чтобы избежать неприятных сюрпризов.

Тест № 14. Подвержены ли вы скрытому стрессу?

Часто даже незначительные повседневные неприятности существенным образом воздействуют на нервы. На первый взгляд кажется, будто они не оставляют следа, однако их регулярное повторение приводит к серьезным осложнениям. Вот девять обычных ситуаций, когда эти неприятности возникают. Пометьте, какие из них больше всего вас нервируют.

1. Вы хотите позвонить по телефону, но нужный номер постоянно занят.

2. Когда вы сами ведете машину, а кто-то непрерывно дает вам советы.

3. Когда вы замечаете, что кто-то наблюдает за вами, вмешивается в вашу беседу.

4. Если кто-то прерывает ход ваших мыслей.

5. Если кто-то без причин повышает голос.

6. Вы плохо себя чувствуете, если видите комбинацию цветов, которые, по вашему мнению, не сочетаются друг с другом.

7. Когда вы здороваетесь с кем-то за руку и не ощущаете ответного пожатия.

8. Разговор с человеком, который якобы все знает лучше вас.

Если вас раздражает более пяти указанных выше ситуаций — внимание! Вы близки к стрессу. Вам необходим отдых. Чем больше ситуаций вы отметили, тем хуже состояние ваших нервов. А если вы отметили все — срочно обращайтесь к врачу.

Задание 13.4

Цель задания: самооценка выбора направления деятельности.

Содержание задания: предлагаем оценить ваш выбор с помощью приведенного ниже психологического теста. На поставленные вопросы возможны три варианта ответа: «да», «иногда», «нет».

Тест

1. Довольны ли вы организацией учебного процесса в вузе?
2. Довольны ли вы своей учебой?
3. Живете ли вы мыслями о своей учебе?
4. Легко ли вам говорить о своей учебе с посторонними?
5. Легко ли вам рассказывать о ваших неудачах?
6. Устраивает ли вас коллектив?
7. Любите ли вы выбранное дело?
8. Уверены ли вы в завтрашнем дне?
9. Откровенны ли вы с коллегами по учебе?
10. Поддерживаете ли вы дружеские отношения в коллективе?
11. Живете ли вы в гармонии с собой?
12. Довольны ли вы своей внешностью?
13. Довольны ли вы своими успехами?
14. Важен ли для вас отдых во время работы?
15. Считают ли вас хорошим студентом?
16. Всегда ли вы охотно трудитесь?
17. Считаете ли вы, что физическая форма важна для работы?
18. Занимаетесь ли вы спортом?
19. Умеете ли вы отдыхать?
20. Есть ли у вас хобби?
21. Любите ли вы читать научную литературу?
22. Умеете ли вы делать вид, что заняты делом?

23. Считаете ли вы, что общественная работа вредит учебе?
24. Всегда ли вы чувствуете себя в форме?
25. Всегда ли вы приходите в вуз вовремя?
26. Считаете ли вы, что трудитесь достаточно плодотворно?
27. Легко ли вы включаетесь в работу?
28. Добросовестно ли вы трудитесь?
29. Устаете ли вы к концу дня?

За каждый ответ: «да» — 2 очка; «иногда» — 1 очко; «нет» — 0.

От 0 до 20 очков: *хаос*. Направление деятельности, которое вы выбрали, для вас бесперспективно. Может быть, от него следует отказаться, пока еще не поздно.

От 21 до 40 очков: *неустойчивое равновесие*. Вы часто пренебрегаете установленными правилами и не всегда добросовестно относитесь к своим обязанностям. Научитесь рационально использовать время.

Свыше 40 очков: *устойчивое равновесие*. У вас все в порядке, вы идете правильным путем, но не будьте чересчур оптимистичны, постарайтесь критически оценивать ситуацию.

Тема 14 Управление конфликтами

Задание 14.1

Цель задания: умение разрешать конфликтные ситуации.

Содержание задания: вы руководитель крупного отдела (секции).

Руслан, 32 года, работает в вашем отделе уже три с половиной года. Последнее время он выполнял работу в другом отделе. Он сам настоял на предоставлении ему этого задания, так как считает себя достаточно компетентным для этого. Его менеджер очень хорошо отзывается о его действиях и характеризует его как трудолюбивого, самостоятельного, увлеченного и мобильного сотрудника. В течение последних недель вы заметили явную перемену в отношении Руслана к работе. Он выглядит незаинтересованным и апатичным и хотя продолжает выполнять свои обязанности, но не изъявляет желания брать сверхурочную работу (что часто делал ранее). Не похоже, чтобы он контактировал с коллегами вне работы, и он не стремится к сближению с ними в рабочее время. Остальные сотрудники относятся к нему настороженно — без неприязни, но явно предпочитают обращаться за заданиями, помощью или советом к другим служащим.

Иногда он не выполняет ваши поручения, и единственным объяснением этому бывают его слова «я забыл» без выражения сожаления. В остальном Руслан выглядит достаточно дружелюбным и благополучным человеком.

Однажды вы уже спросили его, все ли с ним в порядке, и получили утвердительный ответ. Вы также поинтересовались причинами недавнего невыполнения вашего задания, но он лишь извинился и не выразил никаких сожалений по этому поводу.

Что вы намерены предпринять относительно этой ситуации? Как возможно снивелировать назревающий конфликт?

Задание 14.2

Цель задания: умение разрешать конфликты в конкретных ситуациях.

Содержание задания: вас недавно (шесть месяцев) назначили на руководящую должность, после пяти лет работы на предыдущем месте.

Денис, 36 лет, женат, имеет двоих детей. До вашего повышения вы занимали одинаковые должности. Он начал работать в компании на четыре месяца раньше вас и претендовал на ваше место, но неудачно. Ваш предшественник рекомендует его как трудолюбивого и высокоорганизованного сотрудника.

С тех пор как вас повысили, Денис стал негативно относиться к окружающим. Он критикует новые идеи и инициативы, которые

исходят от вас, либо от других сотрудников, либо от руководства. Он бездействует, когда возникают ситуации, требующие немедленной реакции. Денис постоянно «слишком занят», чтобы заняться новой работой, и отношения между ним и остальными сотрудниками сделались напряженными. На конструктивную критику он реагирует агрессивно. Он считает, что вы не можете сообщить ничего нового такому опытному человеку, как он. Кроме того, он пытается подорвать ваш авторитет косвенными путями, но вступает в прямую конфронтацию.

Что вы предпримете в данной ситуации? Как снивелировать конфликт?

Задание 14.3

Цель задания: умение работать с подчиненными в конкретной конфликтной ситуации.

Содержание задания: вас пять месяцев назад назначили/перевели на пост менеджера. Роман, 46 лет, женат, имеет троих детей. Он работает в отделе уже семь лет.

С тех пор как вас назначили, Роман редко появляется на работе. Он берет отпуска по болезни от одного-двух дней до трех-четырех недель и предоставляет справки от врача. Когда он не болен, часто опаздывает и на короткие промежутки времени исчезает с работы. Другие сотрудники жалуются, что им приходится выполнять часть его работы. В то же время из-за их поддержки трудно определить, какую работу он выполнил сам, а какую — другие. У вас есть достоверные сведения, что ему и раньше случалось вести себя подобным образом, хоть никто до этого не пытался обсуждать с ним это.

До сих пор вам не удалось обсудить с Романом его поведение, так как он часто отсутствует, а когда он в офисе, вы заняты.

Как избежать конфликта? Что вы предпримете в этой ситуации?

Задание 14.4

Цель задания: научиться работать в конфликтных ситуациях.

Содержание задания: вы — руководитель крупного отдела, который успешно работает и в котором хорошие отношения между сотрудниками.

Кирилл — один из самых продуктивных работников вашего отдела. Он работает уже двенадцать лет, знает все тонкости дела и очень гордится своими успехами. Он очень напряжен и агрессивно относится к любым замечаниям как относительно работы, так и чего-то другого. Кирилл склонен неправильно толковать замечания достаточно невинного свойства. Он несколько раз реагировал таким образом на вас. Вы были удивлены такой реакцией, так как не хо-

тели задеть его. В результате вы некоторое время объясняли ему, что имели в виду, и чуть ли не извинялись. После этого вам долго не давало покоя воспоминание о том, как Кирилл кричал на вас при всех, но вы решили не делать разбирательства по этому поводу.

Вчера, когда вы уходили в конце дня, вы мимоходом заметили, как трудно было справиться Кириллу с работой на сегодняшний день. Это произошло из-за задержки в другом отделе/секции. Кирилл агрессивно отреагировал на это, решив, что вы намекаете, что он плохо работал в этот день. Он опять кричал на вас, отказался слушать и ушел домой.

Как избежать продолжения конфликта? Что вы намерены предпринять в данной ситуации?

Задание 14.5

Цель задания: умение разрешать конфликтные ситуации.

Содержание задания: вы — сотрудник отдела, в котором работают шесть человек. Ваш шеф обычно регулирует все дисциплинарные вопросы сам. У вас хорошие отношения с коллективом, многие приходят к вам со своими проблемами. У вас также хорошие отношения с начальником, ему нравится ваша инициативность, но также он любит быть в курсе всего, что происходит.

Шеф несколько дней отсутствовал, так как встречался с высшим руководством. Вы остались руководить отделом вместо него. Это бывает один или два раза каждый месяц, и раньше не возникало никаких проблем. Но в этот раз два сотрудника решили воспользоваться отсутствием шефа. Они явно пренебрегают работой и отвлекают других. Вы уже два раза предложили им вернуться к работе. Они сделали вид, что подчинились, но, как только вы ушли, все началось по-прежнему. Обычно эти двое нормально работают, и вы в хороших отношениях с ними. Но вы обеспокоены тем, как отреагирует шеф на плохие результаты работы в его отсутствие, как повлияет поведение этих двух сотрудников на остальной коллектив и что произойдет, когда шеф в следующий раз будет отсутствовать.

Как избежать конфликта в данной ситуации? Что вы намерены предпринять в данной ситуации?

Задание 14.6

Цель задания: анализ конфликтной ситуации¹.

Содержание задания: главному бухгалтеру московской туристической фирмы «Эдельрейс» Ольге Ивановне Николаевой 30 лет.

¹ Ситуация разработана студентами 3-го курса факультета менеджмента РГТЭУ М. Абраменковой, Е. Клепиковой, Е. Коржовой, А. Поповой под руководством к.э.н., проф. В.В. Лукашевича.

Сразу после окончания Московского государственного университета коммерции (ныне РГТЭУ), получив высшее экономическое образование, она поступила на работу в туристическое агентство, где проходила практику еще будучи студенткой.

Ольга Ивановна зарекомендовала себя как ответственный, внимательный, работоспособный и исполнительный сотрудник. Она стала первоклассным специалистом. Часто она задерживалась на рабочем месте до позднего вечера, выходила на службу в праздники и выходные, если это было необходимо, была очень увлечена своей работой и по собственной инициативе тратила свое свободное время на развитие компании.

За последние два года агентство «Эдельрейс» значительно расширилось, открылись даже филиалы в Санкт-Петербурге и Новороссийске. Благодаря обилию клиентов фирма имела хорошие доходы, что позволяло администрации систематически повышать заработную плату персоналу фирмы. Однако премиями работников не баловали, и вознаграждения за сверхурочную работу дирекция не выплачивала. Не практиковались также дополнительные выходные дни. Администрация считала, что хорошая зарплата — достаточный стимул для качественной работы персонала и не стоит затрачивать усилия на дополнительную мотивацию работников.

К середине июня Ольга Ивановна стала готовиться к предстоящему отпуску. Ведь в этом году по графику ей достался хороший месяц — июль. В прошлом году ей так и не удалось хорошо отдохнуть, так как ей выпал слякотный март, и она проболела две недели, но продлевать отпуск не стала. Работы накопилось много. Поэтому на предстоящий отпуск у нее были самые радужные надежды. График составлялся за полгода, и все было решено заранее. В отпуск Ольга Ивановна хотела поехать в Грецию. За все время работы в фирме она ни разу не пользовалась льготными поездками. Просить начальство о скидке (как это делали другие сотрудники) ей не хотелось, поэтому она сама заранее забронировала билеты для себя и дочери.

Но тут к концу июня в одном из популярных египетских курортов взорвали автобус с туристами. А потом обрушились гостиницы, в которых отдыхали и наши соотечественники.

Многие туристы, уже оплатившие путевки, стали сдавать свои туры обратно и требовать возврата денег. Началось горячее время, приходилось решать проблемы с иностранными компаниями, корректировать заявки и расчеты. Дирекция попросила Ольгу Ивановну отложить отпуск на пару недель.

«Конечно, — подумала Ольга Ивановна, — я не могу оставить свою фирму в столь ответственный момент. Отпуск может подождать и до середины июля». Но суматоха с улаживанием финансовых вопросов затянулась до начала сентября. Все забыли про обещанный отпуск, и работа вошла в привычную колею. Ольга Ивановна

как всегда быстро и профессионально решала поставленные задачи и задерживалась на работе.

Но в октябре пятилетняя дочь Таня заболела гриппом. Болезнь проходила в тяжелой форме с высокой температурой, и Ольга Ивановна вынуждена была взять больничный лист по уходу за ребенком. С мужем Ольга Ивановна давно разошлась, а ее мать лежала в больнице. Так что ребенка оставить было не на кого. Да и какая мать оставит тяжелобольного ребенка?

Спустя два дня Ольге Ивановне позвонили домой и попросили выйти на работу. Но она отказалась и сказала, что ее вполне может заменить заместитель — Ирина. Однако Ирина пользовалась особым доверием руководства фирмы и находилась в очередной командировке. Но Ольга Ивановна просто не могла оставить тяжелобольного ребенка дома одного. Поэтому она сказала, что сможет выйти на работу только через неделю.

На следующий день ей позвонил заместитель директора и приказал выйти на работу. Ольга Ивановна пыталась объяснить ситуацию, но шеф не стал ее слушать. Он еще раз повторил свое требование и предупредил, что, если Ольга Ивановна завтра же не выйдет на работу, ее придется уволить...

Задания для анализа ситуации

1. Определить тип конфликта.
2. Охарактеризовать главную героиню.
3. Определить альтернативные варианты решений и дать им оценку.
4. Указать причину и объект конфликта.
5. Позволяет ли уволить Ольгу Ивановну российское трудовое законодательство?

Задание 14.7

Цель задания: анализ конфликтной ситуации¹.

Содержание задания: не так давно ателье «Кокетка» отпраздновало свое 10-летие. Успехи организации были достаточно скромны, ателье стабильно выполняло план, установленный дирекцией, но вот роста не наблюдалось уже давно. Да и конкуренты в последнее время стали теснить это ателье на рынке швейных услуг. Но, несмотря на это, следует отметить, что продукция ателье «Кокетка» отличалась наивысшим качеством и благодаря этому почти всегда находила спрос. В ателье был один цех, в котором под руководством бригадира трудилось пять швей. Каждая выполняла норму — по 20 пальто за месяц — и получала стабильную заработную плату в

¹ Ситуация разработана студентами 3-го курса факультета менеджмента РГТЭУ Е. Шекиной, Е. Дорожиной, О. Колмыковой, М. Скорняковой под руководством к.э.н., проф. В.В. Лукашевича.

размере 8000 рублей. Таким образом, «Кокетка» всегда стабильно держалась на плаву, но не развивалась, так как призывы дирекции превысить нормы не вызвали энтузиазма у персонала, несмотря на то что почти каждая швея справлялась с заданием быстрее установленного срока. А дирекция ателье в свою очередь не считала нужным разработать программу мотивации персонала.

Но вот в цех назначили нового бригадира: предприимчивую Татьяну Ивановну, которая была переполнена идеями улучшения работы вверенного ей подразделения.

Татьяна Ивановна за свою жизнь сменила не одно место работы. Она работала на шоколадной фабрике, в столовой, в аптеке и вот теперь пришла в ателье. На любом месте Татьяна Ивановна быстро продвигалась по служебной лестнице благодаря своему напористому характеру и находчивости. Но дальше бригадира ей продвигаться не удалось, да и долго на одном месте она не задерживалась.

В ателье, как уже отмечалось, работали пять швей.

Евгения Викторовна — ветеран предприятия. Ей 54 года, и она работает в ателье с момента его открытия. Свою работу выполняет достаточно медленно, так как новомодным методикам предпочитает старые методы шитья, но норму всегда выполняет, хотя иногда и с большим трудом. Евгения Викторовна является неформальным лидером, именно благодаря ей в коллективе установился хороший психологический климат. Для своих коллег она является и матерью и подругой. Евгения Викторовна также всегда находилась в доверительных отношениях с начальством.

Олесе — 37 лет. Работает в ателье три года, очень любит свою работу, к любому заданию подходит творчески, с большим удовольствием ездит на любые курсы по повышению квалификации и интересуется современными методиками пошива одежды. Работает быстро, норму выполняет легко, задолго до окончания месяца, но дополнительную работу не берет.

Анжелике — 32 года. Одна воспитывает ребенка, поэтому часто уходит с работы раньше положенного времени, да и опаздывает нередко, но норму тоже выполняет всегда раньше срока. Работа в ателье полностью устраивает ее, пошив одежды дается ей легко, да и время свободное остается, и можно найти заработок на стороне.

Светлане — 28 лет. Относится к такому типу людей, у которых все зависит от настроения (или, говоря научным языком, имеет циклоидный тип характера). Когда у Светы хорошее настроение, то и работа кипит. Но если плохое... Однако в коллективе преобладает хорошая атмосфера, поэтому и плохих дней бывает не так уж много.

Полине — 20 лет. Недавно пришла работать в ателье, сразу же после окончания ПТУ. Свою работу выполняет качественно, но в связи с отсутствием опыта работает медленно и норму выполняет с большим трудом.

Татьяна Ивановна, видя необходимость изменений в организации, решила внедрить новую систему оценки персонала. Каждой швее после каждого месяца за работу будет присвоено определенное количество баллов:

1 балл — 15—19 изделий в месяц — заработная плата — 4000 рублей.

2 балла — 20—25 изделий в месяц — заработная плата — 6000 рублей.

3 балла — 26—30 изделий в месяц — заработная плата — 8000 рублей.

4 балла — более 30 изделий в месяц — заработная плата — 10 000 рублей.

Никто из сотрудниц не воспринял нововведения с большим энтузиазмом, но и спорить никто особо не стал, так как дирекция, воодушевленная перспективой дальнейшего развития ателье, полностью поддержала Татьяну Ивановну. С самого первого дня, как только изменения вступили в силу, психологический климат в коллективе резко ухудшился, женщины почти перестали разговаривать друг с другом. У каждой швеи тут же возникали конфликты с Татьяной Ивановной, которая ужесточила контроль над подчиненными. Отныне никого не отпускали с работы раньше, и все опоздания строго фиксировались.

Так прошел месяц, в конце которого оказалось, что объем продукции превысил обычную норму совсем ненамного.

Евгения Викторовна выполнила свою обычную норму — 20 пальто, получила 2 балла и соответственно заработную плату 6000 рублей (вместо 8000 рублей).

Олеся — 32 пальто — 4 балла — 10 000 рублей.

Анжелика — 16 пальто — 1 балл — 4000 рублей.

Светлана — 18 пальто — 1 балл — 4000 рублей.

Полина — 17 пальто — 1 балл — 4000 рублей.

При этом Евгения Викторовна, Анжелика и Светлана перестали общаться с Татьяной Ивановной и предупредили дирекцию о том, что они уволятся, если инновации Татьяны Ивановны не будут отменены.

Кроме того, дирекцию ателье ждал еще один неприятный сюрприз. Фирма N, постоянно сотрудничавшая с ателье, отказалась от крупной партии товара, объяснив свое решение плохим качеством одежды.

Задание к рассмотрению ситуации

1. Определите тип конфликта.
2. Сформулируйте проблему ситуации.
3. Действительно ли ателье были необходимы инновации?
4. Почему у сотрудниц возникали трения с Татьяной Ивановной?
5. Почему изменения были неэффективными?
6. Назовите альтернативы выхода из сложившейся ситуации.
7. Какой вариант, по вашему мнению, выберет дирекция ателье?

Тема 15 Оценка эффективности менеджмента

Задание 15.1

Цель задания: усвоение основных экономических показателей конкретной организации и приобретение навыков использования этих показателей при расчете эффективности работы предприятия.

Содержание задания: определить прибыль, платежи и поступления (cash flow) и чистый дисконтированный доход от ввода предприятия быстрого питания «Русское бистро».

В соответствии с графиком с января 2004 г. начинаются работы по вводу в эксплуатацию ПБО «Русское бистро» на 40 мест в арендованном помещении общей площадью 150 м² в ЦАО г. Москвы. Общий объем капитальных вложений составит 4350 тыс. руб. Остаточная стоимость оборудования в конце расчетного периода (2008 г.) составит 800 тыс. руб. Внутрифирменный коэффициент эффективности капитальных вложений 0,15 ($E = 0,15$). Коэффициент дисконтирования (α_t) определяется по формуле

$$\alpha_t = (1 + E)^{t_n - t_i},$$

где t_n — начальный год расчетного периода (2004 г.);

t_i — год, затраты и результаты которого приводятся к начальному году расчетного периода.

Основные расчетные показатели работы ПБО «Русское бистро» за 2004—2008 гг. приведены в следующей таблице.

Расчет эффективности работы ПБО «Русское бистро» (тыс. руб.)

Год	Капвложения (-), выручка от реализации оборудования (+) (тыс. руб.)	Валовой доход (тыс. руб.)	Из- держки (тыс. руб.)	Прибыль (зр. 3 – – зр. 4) (тыс. руб.)	Платежи и поступ- ления (зр. 5 ± зр. 2) (тыс. руб.)	$E = 0,15$	
						α_t	Чистый дисконт. доход (зр. 6 × зр. 7) (тыс. руб.)
1	2	3	4	5	6	7	8
2004	-4350	1220	760				
2005	—	7100	4430				
2006	—	7520	4700				
2007	—	7920	4950				
2008	+800	8320	5200				
Итого							

Ответы на с. 188.

Библиографический список

- Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
- Берд П.* Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени: Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
- Бландер Р.* Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации. — СПб.: Питер, 2000.
- Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
- Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
- Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Веснин В.Р.* Основы менеджмента. — М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999.
- Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1999.
- Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. — 2-е изд., испр. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
- Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.
- Гибсон Д.Л., Иванцевич Д., Доннелли Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
- Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. — М.: Дело, 1999.
- Дафт Р.Я.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
- Добротворский И.Л.* Менеджмент. Эффективные технологии. Учеб. пособие. — М.: Приор, 2002.
- Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
- Друкер П.Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
- Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А.* Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников. — М.: Изд-во Рос. экон. акад. Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
- История менеджмента:* Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. — М.: ИНФРА-М, 1997.
- Йенсен Р.* Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит бизнес: Пер. с англ. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб., 2004.
- Карданская Н.Л.* Основы принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: Русская деловая литература, 1998.
- Кемпбелл Э., Лачс К.С.* Стратегический синергизм: Пер. с англ. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003.

- Корниенко В.И.* Основы менеджмента устойчивого развития: Курс лекций. — М.: Ступени, 2002.
- Кравченко А.И.* История менеджмента: Учеб. пособие для студентов и вузов. — М.: Академический проект, 2000.
- Литвинюк А.А.* Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: МГУК, 1998.
- Лэйхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М.* Бизнес-коммуникации. — СПб.: Питер, 2001.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: ИНФРА-М., 1999.
- Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова и др.* — СПб.: Питер, 2000.
- Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
- Мильнер Б.З.* Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
- Организационная культура и лидерство: Пер. с англ.* — СПб.: Питер, 2002.
- Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др.* — М.: ИНФРА-М, 2002.
- Попов С.А.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- Попов С.А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Румянцева З.П.* и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 2000.
- Румянцева З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2004.
- Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996.
- Салмон Р.* Будущее менеджмента: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2004.
- Семенова И.И.* История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
- Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
- Спивак В.А.* Корпоративная культура. — СПб: Питер, 2001.
- Теория системного менеджмента. Учебник: Под общ. ред. П.В. Журавлева и др.* — М.: Экзамен, 2002.
- Технология корпоративного менеджмента: Учеб. пособие. / Под ред. И.В. Мишуровой, Н.Ф. Новосельской.— М.: ИКЦ МарТ, 2004.*
- Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд. — М.: Дело, 2000.

Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд, перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Миса. — М.: ИНФРА-М, 2001.

Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: Интел-Синтез, 1997.

Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг: Пер. с англ. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2002.

Хамел Г., Прохалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2002.

Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. — М.: Издательский дом «Альгана», 2000.

ОТВЕТЫ

Задание 1.3

По горизонтали: 1. Конкуренция. 3. Субъект. 7. Коммерция. 8. Элемент. 9. Работник. 10. Метод.

По вертикали: 2. Объект. 4. Коммивояжер. 5. Принцип. 6. Механизм.

Задание 1.4

1. Управление. 2. Евро. 3. Оптовик. 4. Коммерсант. 5. Тест. 6. Труд. 7. Декларация. 8. Ярмарка. 9. Абандон. 10. Норматив. 11. Ваучер. 12. Риск. 13. Контроллинг. 14. Год. 15. Дистрибьютор. 16. Работа. 17. Ави́зо. 18. Объект. 19. Тактика. 20. Алгоритм. 21. Маркетинг. 22. Группа. 23. Аукцион. 24. Номинал. 25. Лимит. 26. Товар. 27. Робот. 28. Тип. 28. Пассив. 30. Взнос. 31. Способ. 32. Банк. 33. Коммерция. 34. Ярлык. 35. Контракт. 36. Тариф. 37. Фактор. 38. Режим. 39. Метод. 40. Договор. 41. Резерв. 42. Валюта. 43. Актив. 44. Выход. 45. Доход. 46. Дело. 47. Оферта. 48. Акции. 49. Искусство.

У	П	Р	А	В	Л	Е	Н	И	Е	В	Р	О	П	Т	О	В	И	К	О
В	А	У	Ч	Е	Р	И	С	К	О	Н	Т	Р	О	Л	Л	И	Н	Г	М
И	О	Р	И	Т	М	А	Р	К	Е	Т	И	Н	Г	Р	У	П	П	О	М
Т	Г	С	И	В	З	Н	О	С	П	О	С	О	Б	А	Н	К	А	Д	Е
А	Л	С	А	К	Т	О	Р	Е	Ж	И	М	Е	Т	О	Д	О	У	И	Р
М	А	А	Ф	Т	И	В	Ы	Х	О	Д	О	Х	О	Д	О	М	К	С	С
Р	К	П	И	К	И	С	К	У	С	С	Т	В	О	Е	Г	М	Ц	Т	А
О	И	И	Р	А	И	Ц	К	А	Т	Р	Е	Ф	О	Л	О	Е	И	Р	Н
Н	Т	Т	А	Т	Ю	Л	А	В	Р	Е	З	Е	Р	О	В	Р	О	И	Т
О	К	О	Т	К	А	Р	Т	Н	О	К	Ы	Л	Р	Я	И	Ц	Н	Б	Е
Д	А	Б	О	Р	А	В	О	Т	И	М	И	Л	А	Н	И	М	О	Ь	С
Н	Т	К	Е	Ъ	Б	О	З	И	В	А	Т	О	Б	А	Р	О	Т	Ю	Т
А	Б	А	К	Р	А	М	Р	Я	И	Ц	А	Р	А	Л	К	Е	Д	У	Р

Задание 2.2

Альберт, Барнард, Брайдейс, Вебер, Герцберг, Гилбрет, Кейнс, Макгрегор, Макиавелли, Маслоу, Мескон, Парето, Тейлор, Урвик, Файоль, Фоллетт, Хедоури, Эмерсон.

Задание 5.4

По горизонтали: 2. Торговля. 3. Руководитель. 4. Кадровая. 5. Бухгалтерия. 6. Структура. 9. Обязанности. 10. Расписание.

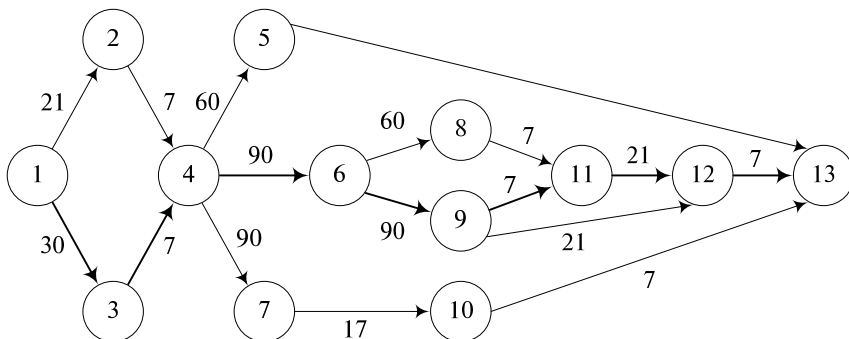
По вертикали: 1. Проектирование. 7. Должность. 8. Инструкция.

Задание 5.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Б	А	Б	Б	В	Б	А	В	Б	В	Б	Б	А	А	Б

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Б	В	Б	А	А	В	В	Б	А	В	Б	Б	В	А	Б

Задание 6.4



Сетевой график открытия ПБО «Русское быстро»

Продолжительность критического пути — 252 дня.

План-график открытия ПБО «Русское быстро»

№ п/п	Содержание работ	Срок выполнения, мес								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Разработка плана мероприятий									
2	Регистрация предприятия									
3	Маркетинг, выбор мест									
4	Заключение договора аренды									
5	Регистрация договора аренды									
6	Разработка и согласование проекта									
7	Оформление паспорта на рекламу									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8	Поставка оборудования, мебели и инвентаря									
9	Строительно-монтажные работы									
10	Изготовление и монтаж вывесок									
11	Доставка и монтаж оборудования, мебели и инвентаря									
12	Получение заключения ЦГСЭН, госпожнадзора. Заключение договоров									
13	Получение разрешения на торговлю. Открытие предприятия									

Преимущества сетевого графика по сравнению с планом-графиком:

- определение критического пути, который необходимо оптимизировать с целью сокращения конечного срока выполнения работ;
- определение не критических путей, обладающих резервом времени, сроки выполнения работ по которым можно переносить.

Задание 6.5

Акцепт акционер акция анализ аудит вид выживание гармония декомпозиция (9).

Диагностика динамика задача закон иерархия информация композиция компьютер (8).

Контроллинг контроль координация коррекция метод мотивация модель (7).
 Объект организация оферта планирование подход принцип проблема процесс (8).

Развитие рационализация ревизия реинжиниринг решение руководитель (6).

Самосохранение синергия синтез система стагнация статика стимуляция (7).

Структура субъект технология тип управление устав харизма явление (8).

Задание 7.1

Рис. 1. Линейная организационная структура управления, два уровня; широкий диапазон контроля.

Рис. 2. Простая функциональная организационная структура управления; два уровня управления; узкий диапазон контроля.

Рис. 3. Сложная функциональная организационная структура управления; пять уровней управления; широкий диапазон контроля.

Рис. 4. Сложная линейно-функциональная организационная структура управления; четыре уровня управления; широкий диапазон контроля.

Рис. 5. Матричная организационная структура управления; четыре уровня управления; широкий диапазон контроля.

Задание 7.2

По горизонтали: 3. Адаптация. 4. Управление. 5. Инструкция. 7. Бухгалтерия. 8. Отдел. 9. Резолюция. 10. Непротиворечивость.

По вертикали: 1. Специалист. 2. Структура. 6. Руководитель.

Задание 7.3 (рис. а)

По горизонтали: 1. Риск. 4. Реализация. 6. Объект. 7. Менеджер. 9. Звено. 11. ОТК. 13. Устав. 15. Торг. 16. ЗАО. 17. Структура. 19. Глава. 20. Цель. 22. Иерархия. 24. Тара. 25. Вид. 27. Харизма. 29. Пай. 30. Бюро. 32. Автор. 34. Тип. 35. ИТР. 36. Чек. 38. Тейлор. 40. План. 41. Код. 42. НОТ. 43. Налог. 45. Клиент. 46. Матрица. 48. ГОСТ. 49. Аванс.

По вертикали: 2. Субъект. 3. Иск. 5. Аренда. 8. Реорганизация. 9. Задание. 10. Офис. 12. Координация. 13. Управление. 14. Этархия. 18. Товар. 21. Лидер. 23. Исполнитель. 26. Рационализация. 28. Мотивация. 30. Бизнесмен. 31. Персонал. 33. Вебер. 37. Кредит. 39. Работа. 41. Кредо. 44. Цена. 45. Курс. 47. АО.

Задание 8.11

По горизонтали: 2. Характер. 5. Кляуза. 8. Совместимость. 9. Синтез. 10. Этикет.

По вертикали: 1. Уравновешенность. 3. Инициативность. 4. Адаптация. 6. Авторитет. 7. Конформизм.

Задание 8.12 (рис. б)

Задание 9.23

1. Аудит. 2. Отдел. 3. Рынок. 4. Выбор. 5. Спрос. 6. Салон. 7. Налог. 8. Норма. 9. Товар. 10. Мотив.

Задание 10.6

Должностные инструкции:

Управляющий: 1, 3, 8, 12, 18, 21, 25, 28, 30, 32, 34, 41, 44, 47, 49, 50, 51, 52.

Повар: 2, 5, 14, 17, 22, 29, 31, 35, 37, 39, 42, 46, 53.

Кассир-раздатчик: 4, 6, 8, 10, 13, 15, 19, 23, 26, 34, 36, 43, 45, 48.

Уборщица: 7, 9, 11, 16, 20, 24, 27, 33, 38, 40, 53.

Задание 10.7

По горизонтали: 2. Управление. 3. Государство. 6. Персонал. 7. Функциональный. 8. Работник. 9. Коллектив. 11. Товаровед.

По вертикали: 1. Руководитель. 4. Специалист. 5. Опыт. 10. Кадры.

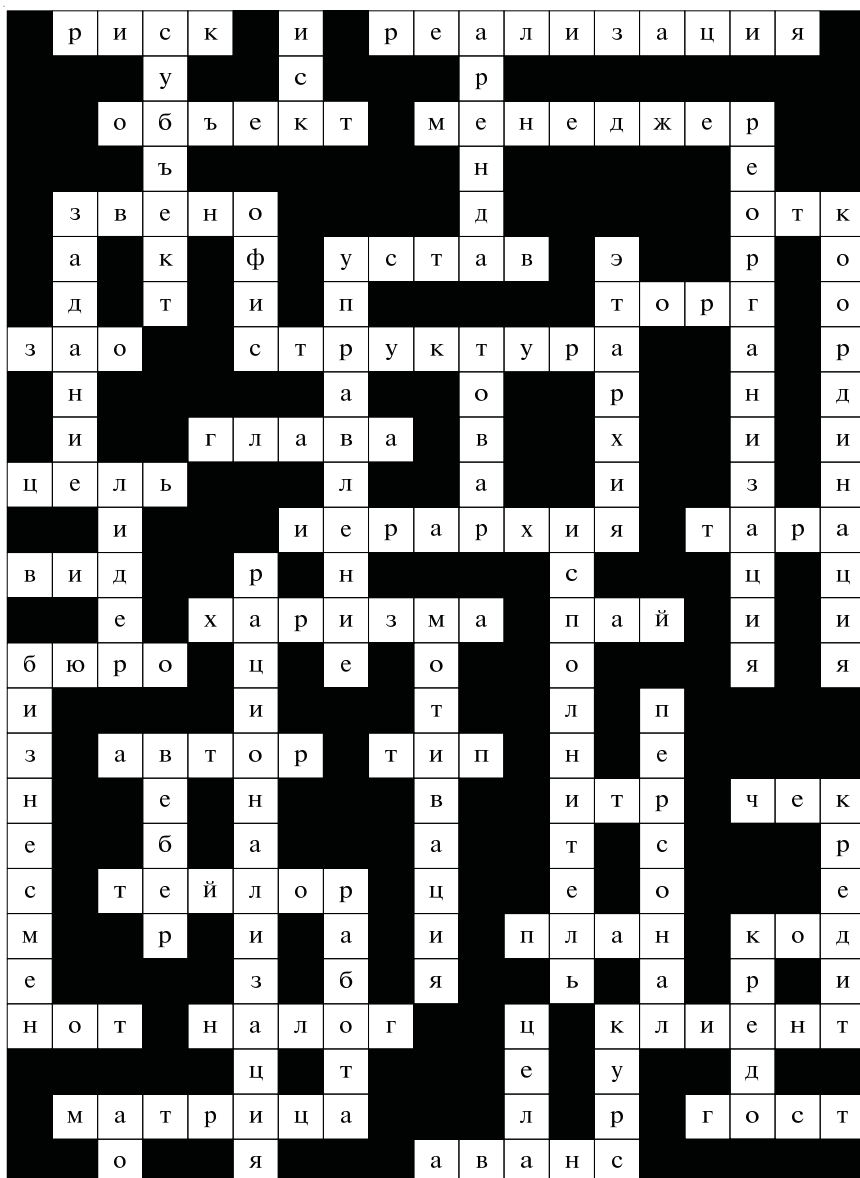


Рис. а

Задание 11.1

Торгово-Производственное
Объединение
РУССКОЕ БИСТРО
103062 Москва
Подсосенский пер. 21, стр.3
Тел. / Факс 924 54 56, 924 47 29

Приказ

«___» _____ 200__ года

№ 58-ф

О внедрении системы материаль-
ного стимулирования работников
предприятия № 5

В целях повышения эффективности работы и обеспечения заинтере-
сованности работников предприятия № 5 в улучшении основных по-
казателей хозяйственной деятельности

П Р И К А З Ы В А Ю:

1. Провести на предприятии № 5 эксперимент с 01.07.04 г. по 01.10.04 г. по внедрению сдельной оплаты труда и начислению заработной платы в % к товарообороту.

2. Установить коэффициент начисления заработной платы работников предприятия № 5 в размере 8% к фактической величине товарооборота.

3. Работникам предприятия № 5 выплачивается гарантированно (независимо от результатов хозяйственной деятельности) только оклад (табл. 1). Получение премии и надбавки непосредственно зависит от фактической величины товарооборота.

Т а б л и ц а 1

Численность и размер месячной заработной платы работников предприятия № 5

Должность	Количество	Зарплата	В том числе	
			оклад	премия
Директор	1	12000	7200	4800
Повар	1	6 000	3600	2400
Кассир	1	6 000	3600	2400
Уборщица по залу	1	6 000	3600	2400

4. Работникам предприятия № 5 премии выплачиваются в полном объеме (согласно табл. 8) только в случае, если расчетная величина начисленной заработной платы не ниже суммы окладов и премий.

$$T_{\text{ф}} \times 0,08 \geq \text{Окл.} + \text{Пр.},$$

где $T_{\text{ф}}$ — фактическая величина товарооборота на предприятии за месяц;
0,08 — коэффициент начисления заработной платы (8% к товарообороту);
Окл. — сумма окладов работников предприятия;
Пр. — сумма премий работников предприятия.

5. Работникам предприятия № 5 выплачивают также надбавки. Сумма надбавок, подлежащих выплате, определяется по формуле

$$H = T_{\text{ф}} \times 0,08 - (\text{Окл.} + \text{Пр.}),$$

где H — сумма надбавок, подлежащих выплате работникам предприятия.

6. Размер премии, выплачиваемой каждому работнику предприятия № 5, в случае невыполнения п. 4, а также размер надбавок, согласно п. 5, определяется директором предприятия по согласованию с главным бухгалтером.

7. Директору предприятия № 5 довести до сведения работников предприятия № 5 основные положения новой системы материального стимулирования.

8. Данные по товарообороту и персональному распределению премий и надбавок представляются в бухгалтерию директором предприятия № 5 до 1-го числа следующего за расчетным месяца.

9. Контроль за внедрением новой системы материального стимулирования поручить главному бухгалтеру.

Генеральный директор _____

Задание 11.2

По горизонтали: 6. Прогноз. 7. Воздействие. 10. Стимул. 11. Анализ.

По вертикали: 1. Ранг. 2. Период. 3. Оборот. 4. Мотивация. 5. Тенденция. 8. Кли-мат. 9. Расчет.

Задание 12.1

По горизонтали: 2. Заведующий. 3. Опыт. 6. Секретарь. 7. Авторитет. 8. Рит-мичность.

По вертикали: 1. Ответственность. 3. Организатор. 4. Делегирование. 5. Льгота.

Задание 12.3 (рис. в)

Задание 13.1

По горизонтали: 4. Самооценка. 7. Психология. 9. Образование. 10. Комитет.

По вертикали: 1. Способности. 2. Совместимость. 3. Гуманизация. 5. Мелан-холик. 8. Характер. 6. Воля.

К	а	ч	е	с	т	в	а	,	к	о	т	о	р	ы	е	д	о	л	ж	е	н	и	м	е	т	ь	у	п	р	а	в	л	е	н	е	Ц
О																																				Е
М		П																																	Б	Л
М		Р	Э																													О	Е	Е	Е	
У		О	К		А																						А				П	Т	З	У	У	
Н		Н	С		О																					Н				Р	В	И	И	С	С	
И		И	П		М						К														А	Е	Т	Е	Е	Т	Е	Е	Н	Т	Т	
К		Ц	Р		П					С	Р				Л										Р	Е	И	В	Т	Е	Т	Е	Р	Р	Р	
А		А	Е		Е	А				О	Е	А		А	А							У	В	Г	К	Ш	И	Е	Е	С	С	С	Е	Е	Е	
Б		Т	З		Т	К				Б	А	К		Т	Т	Ч								У	К	И	Н	Н	Т	Т	Т	Т	Ц	М	М	
Е		Е	Е		Е	Т				Р	Т	Е		Т	Е	Е								Р	Е	Т	Е	М	Т	В	И	И	И	Л	Л	
Л		Л	Н		И	И				А	И		А	Н	И	С								А	Л	И	И	И	И	Е	Е	О	О	Е	Е	Е
Ь		Ь	Т		Т	В				Н	В		Т	Н	Т	Т	В							Т	Ь	Ч	В	В	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н

-НОСТЬ

Рис. 6

Оглавление

От авторов	3
Тема 1. Теоретические основы менеджмента	5
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента	8
Тема 3. Особенности развития менеджмента в России	10
Тема 4. Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента	11
Тема 5. Организация как система управления	12
Тема 6. Функции менеджмента	25
Тема 7. Организационные структуры управления	38
Тема 8. Методы менеджмента	44
Приложение	60
Тема 9. Решения в менеджменте	63
Тема 10. Управление персоналом	92
Приложения	127
Тема 11. Мотивация	137
Тема 12. Основные теории лидерства. Стили руководства	146
Тема 13. Самоменеджмент	149
Тема 14. Управление конфликтами	168
Тема 15. Оценка эффективности менеджмента	175
Библиографический список	176
Ответы	179