

СБОРНИК

**СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ,
ДЕЛОВЫХ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
ИГР, ТЕСТОВ,
КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ,
ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
по курсу**

«МЕНЕДЖМЕНТ»



СБОРНИК

**СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ,
ДЕЛОВЫХ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
ИГР, ТЕСТОВ,
КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ,
ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
по курсу**

«МЕНЕДЖМЕНТ»



**Москва
“Финансы и статистика”
2001**

УДК 658.012.4(076.1)
ББК 65.290-2я73
С23

АВТОРЫ:

Э. А. Уткин, д-р экон. наук, проф. ;
Е. Л. Драчева, канд. экон. наук, доц. ;
А. И. Кочеткова, канд. экон. наук, доц. ;
Л. И. Юликов, канд. экон. наук, доц.

Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.: ил.

ISBN 5-279-01965-8.

Подготовлен коллективом кафедры «Менеджмент» Финансовой академии при Правительстве РФ. В нем использованы отечественный и зарубежный материалы, разработки авторов, накопленные за период преподавания курса «Основы менеджмента и управленческого консультирования».

Сборник позволяет закрепить знания в области менеджмента, получить, развить и углубить навыки студентов и слушателей по управлению ресурсами фирмы: дает управленческую информацию, которая может быть использована в практике.

Для студентов, преподавателей высших учебных заведений, слушателей школ бизнеса, менеджеров фирм, а также читателей, самостоятельно изучающих менеджмент.

С 0605010201 – 185 26–2001
010(01) – 2001

УДК 658.012.4(076.1)
ББК 65.290-2я73

ISBN 5-279-01965-8

© Коллектив авторов, 1999

Для того чтобы поднять государство с самой низкой ступени варварства до высшей ступени благосостояния, нужны лишь мир, легкие налоги и терпимость в управлении; все остальное сделает естественный ход вещей.

А. Смит

ВВЕДЕНИЕ

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рыночные отношения, – одна из важнейших проблем в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике коренным образом изменяется. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты хозяйственной деятельности, предприятие обязано сформировать систему управления, обеспечивающую ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Вопросы менеджмента (англ. management – управление, заведение, организация) отличаются многообразием, сложностью и неоднозначностью их исследования. Менеджмент имеет много аспектов: экономический, политический, социальный, финансовый, философский, психологический, технический, организационный и др. Каждый из них относительно самостоятелен, в практике ими занимаются разные специалисты. Пока не существует единой теории менеджмента, объединяющей все его аспекты. Концептуально различные теории менеджмента связаны между собой целями и направлениями развития предпринимательства.

В нашей стране менеджмент как самостоятельная дисциплина, учитывающая рыночные отношения, ранее не изучался. Его отрицание означало игнорирование многих важнейших путей эффективного хозяйствования, возможностей роста производи-

тельности труда, рационализации структуры управления, материально-финансовой сбалансированности ресурсов.

Понятие «менеджмент» достаточно широко трактуется в мировой литературе по управлению и в практике. Поэтому любое его определение будет неполным. В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка, например, термин «менеджмент» определяется как способ (манера) общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умение и административные навыки, орган управления, административная единица. В одном из наших словарей иностранных слов «менеджмент» переводится на русский язык следующим образом: управление производством, совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

В специальной литературе по управлению этот термин трактуется еще более широко и многосторонне. Между разными вариантами нет противоречий. Они взаимодополняют, конкретизируют друг друга. Это позволяет глубже уяснить сущность и содержание менеджмента, сделать правильный вывод о его общественной значимости и необходимости изучения.

Наиболее часто понятие «менеджмент» трактуется как наука управления, процесс управления, искусство управления, функция управления, органы или аппарат управления, группа людей, управляющих организацией.

При определении сущности и содержания менеджмента он характеризуется прежде всего как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими посредством постановки целей и разработки способов и методов их достижения.

Менеджмент предполагает выполнение функций, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих поставленным целям. Умение ставить и достигать цели, определяемое как искусство точно знать, что и как предстоит сделать, является основой менеджмента. Подобным искусством обязаны обладать менеджеры, чья деятельность состоит в организации и руководстве работой всего персонала для достижения целей фирмы. Поэтому менеджмент нередко ассоциируется с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления.

Во многих определениях менеджмента делается акцент на то, что управление – самостоятельная область знаний, наука, имеющая свой предмет, свои специфические проблемы, методы и способы их решения. При этом подчеркивается важность системных, упорядоченных знаний в данной области.

Широко распространено понимание менеджмента как искусства. Оно базируется на том, что хозяйственные организации представляют собой сложные системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Поэтому умение управлять столь сложным механизмом требует высокой профессиональной подготовки.

В отличие от теории управления, развиваемой в нашей стране до перехода на рыночные отношения, *менеджмент не может быть представлен в виде четко сформулированных правил, рецептов деятельности*. В нем отражается понимание того, что в очень сложном и быстро меняющемся мире подвержены изменениям даже закономерности, по которым мир существует и развивается. Попытки же изложить знания о таких сложных системах, как современные организации, в рамках жестких схем и правил неизменно приводят к неоправданному упрощению, искажению истинной картины, а значит к иллюзиям, заблуждениям и ошибкам. Поэтому менеджмент – *это система наиболее общих представлений об организациях, новая «управленческая философия», а не свод готовых рекомендаций*. Отсутствие точных предписаний деятельности нередко приводит в замешательство некоторых руководителей российских предприятий, которые уже успели успешно овладеть современными финансовыми инструментами, но в управленческой сфере еще подвержены заблуждениям своих предшественников.

В настоящее время менеджмент основывается на следующих постулатах:

- внешняя среда организации чрезвычайно изменчива и подвижна;
- любой сотрудник фирмы – прежде всего личность со своими многообразными и противоречивыми потребностями и лишь в последнюю очередь – «инструмент» для обеспечения прибыли;
- управление – сложнейшая сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь.

Опыт убеждает, что эти постулаты поддерживаются многими российскими менеджерами, однако далеко не все из них знают, как ими можно руководствоваться в своей практике. Один из важных «инструментов» менеджмента – системный подход, в

соответствии с которым искать истоки проблем, возникающих в работе организации, надо прежде всего за ее пределами, во внешней среде. Многие внутренние проблемы фирм вызываются внешними причинами – несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов. Значимость внешней среды для компании невозможно переоценить. Именно она заставляет искать свою «нишу» в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития.

Наиболее характерны для внешней среды современного предприятия – динамичность, многообразие и интеграция.

Структура предприятия всецело зависит от его внешней среды. Оно органически «встроено в рынок» и вынуждено изменяться вместе с ним. Важно поэтому обеспечивать постоянное соответствие структуры фирмы динамичности внешней среды. Недопустимо вносить произвольные изменения в структуру предприятия. Вместе с тем в нашей стране многие специалисты считают, что создание структуры фирмы сродни конструированию механизма, где «детальями» служат квадратики с названиями управлений и отделов. Практика свидетельствует о том, что такое «творчество» чаще ухудшает состояние организации, нежели повышает эффективность работы. Тем не менее еще распространен взгляд на организацию, как на структуру, которую можно строить по произволу конструктора.

На Западе отказались от представлений об организации как механизме, созданном только для добывания прибыли. По мнению зарубежных ученых, *любое предприятие – это организм, развивающийся по объективным законам, произвольное нарушение которых ведет к гибели.*

К важнейшим законам существования такого организма относятся:

- стремление к выживанию;
- постоянное преобразование, развитие, направленное на приспособление к внешней среде;
- создание и совершенствование своих «органов»;
- поддержание благоприятной внутренней среды;
- целостность его частей и единство целей для них.

Этих законов недостаточно для верной оценки всех сторон деятельности цивилизованного предприятия. Последнее является *социальной организацией, т. е. добровольным объединением*

работников, направленным на удовлетворение их основных интересов.

В России это определение не точно отражает действительность, так как объединение работников не всегда добровольно, поскольку часто перед ними нет выбора и удовлетворяют они на предприятии некоторые свои интересы, преимущественно материальные. Однако такая оценка предприятия заставляет руководителя, менеджера осознать реальность, давно понятую в развитых странах: *организация должна существовать и действовать в интересах не только хозяев, но и работников, удовлетворяя важнейшие их потребности в защищенности, стабильности, творческом труде, в чувстве собственной значимости, в развитии и в материальных благах.*

В нашей стране постепенно увеличивается число людей, которые, оправившись от шока стремительного перехода к рынку, предпочитают относительно невысокую заработную плату, психологический комфорт и более творческую работу.

Менеджмент предполагает выполнение функций: планирования, совершенствования, организации координации, мотивации; осуществляя их менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получения высоких результатов, максимальной прибыли, решения социальных проблем коллектива и общества в целом. Отсюда менеджмент – это еще умение достигать поставленные цели за счет эффективного использования труда, интеллекта, мотивов поведения людей, работающих в организации, т. е. это *процесс активного воздействия* на каждого работника, каждую группу и организацию.

Менеджмент выявляет природу управленческого труда, выясняет связи между причиной и следствием, факторы и условия, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и продуктивным. В менеджменте подчеркивается значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организаций, служащих опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики. Содержанием теории менеджмента являются законы и закономерности целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Учет особенностей характеров людей, работающих в организациях и с организациями, требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных

ситуациях. Каждый работник – индивид, имеющий свою систему ценностей, мотивов к труду и т. д. Поэтому менеджмент призван развивать личностные качества менеджеров и работников, их способности накапливать новые знания и применять их в практической деятельности. Чтобы люди, функционирующие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры обязаны постоянно взаимодействовать с ними, создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

Развитие менеджмента прежде всего эволюционный процесс, которому присущи непрерывность и чуткая реакция на изменения, происходящие в экономике, в системе социально-экономических отношений.

Понятие и сущность менеджмента меняются в соответствии с развитием человеческого общества, приобретают новые черты и особенности. Роль менеджмента, отношение к нему существенно трансформируются.

Задача настоящего сборника – помочь будущим менеджерам не только усвоить знания в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, не только сформировать и укрепить определенные навыки, но и проанализировать, оценить и развить личностные качества, необходимые для эффективной работы.

Менеджер как личность и как работник, деятельность которого зависит от социально-экономической ситуации в стране

Для фирм на российском рынке характерны следующие условия существования: динамичность действительности, многообразие внешней среды.

Динамичность российской действительности многие воспринимают как следствие переходных процессов, происходящих в стране, и полагают, что наступит время, когда жизнь станет спокойной и стабильной. Однако, судя по опыту других стран, стабильность возможна лишь в некоторых сферах, в частности в области культуры бизнеса, в установлении разумных моральных и законодательных норм. Во всем же остальном нашу *страну ждет то, что свойственно всем цивилизованным странам – нарастание изменчивости, подвижности, динамичности жизненной среды.*

В ускоряющемся темпе меняются виды товаров и услуг, формы бизнеса и способы коммуникаций, рынки сбыта. Как же выживать и развиваться в этом стремительно меняющемся мире? Привычные, неповоротливые структуры организации с жестко закрепленными функциями подразделений и обязанностями работников, ориентированные на «спокойную» среду, теперь не подходят. Динамичная среда их просто ломает. *Сегодня нужны гибкие, приспособляющиеся структуры, которые не сопротивляются изменениям внешней среды, а трансформируются вместе с ней.*

Существованию предприятий свойственно **многообразие внешней среды**. Фирма взаимодействует с огромным числом различных объектов: акционерами, клиентами, партнерами, банками, органами власти, населением, конкурентами, средствами массовой информации, страховыми и инвестиционными компа-

ниями, пенсионными фондами и т. д. *К каждому из этих объектов нужен свой подход, своя стратегия.* Кроме того, все объекты имеют не только с фирмой, но и между собой множество экономических, информационных, политических, этически-психологических, административных связей, постоянно влияют друг на друга, т. е. происходит интеграция внешней среды. Следовательно, изменение взаимодействия фирмы с любым из этих объектов влечет за собой изменение отношений и между людьми внутри фирмы.

Поэтому перестройка управления организациями революционна, поскольку изменениям подвергаются прежде всего психология управляющего и персонала, стиль хозяйственного и трудового поведения, менеджеры переоценивают свое место и роль в системе управления. *В условиях острой конкуренции и глобальных перемен руководителю уже недостаточно быть только менеджером, какой бы высокой ни была его квалификация.*

Согласно преобладающей точке зрения, деятельность менеджера представляет собой планирование, работу с бюджетом, организацию, контроль. Сфера же реальных действий менеджера-лидера значительно шире. Вместо последовательного, постепенного развития такой менеджер стремится к коренным преобразованиям и обновлению. Как отмечают специалисты по менеджменту, менеджер-лидер предвидит будущие возможности организации (фирмы), которых не видят другие. Он выражает свое понимание в концепции, по сути являющейся мечтой, раскрывающей, чем должна стать организация или в каком направлении ей нужно развиваться.

Такой менеджер добивается понимания этой концепции, объясняя, что она осуществима, но ее реализация зависит от вклада каждого работника. Своим примером, руководящей ролью, воздавая должное людям за их успехи, воспитывая у них гордость за свою работу, он вдохновляет сотрудников на воплощение концепции в жизнь.

Менеджеры-лидеры – это носители нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, на использование культурно-этических инструментов руководства.

Менеджером, отвечающим запросам новой философии управления, считается человек, который осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса. Чем завоевывается сейчас авторитет? Опыт

ведущих фирм убеждает в том, что это – высокий профессионализм и стремление к совместному стилю управления фирмой руководителем и коллективом. Речь идет о способности управляющих вести дело так, чтобы их подчиненные постоянно чувствовали к себе уважение, были причастны к решению возникающих проблем, не испытывали помех в созидательном труде, полностью неся ответственность за результаты деятельности и чувствуя при этом свою значимость. Можно выделить следующие основные черты менеджера-лидера (современного руководителя):

- доступен каждому работнику, тон обсуждения любых проблем неизменно доброжелателен;
- глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со значительным количеством сотрудников, много времени уделяет поиску подходящих кадров их обучению;
- не терпит кабинетного стиля управления, предпочитает появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах, умеет слушать и слышать, решителен и настойчив, охотно берет на себя ответственность и часто идет на риск;
- терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии;
- вину за неудачи принимает на себя, не теряя времени на поиск виновников, для него самое главное – исправить ошибку;
- при выдвижении на ответственные посты рекомендует способных работников из своей организации и лишь в исключительных случаях приглашает специалистов со стороны;
- поощряет самостоятельность подчиненных, причем мера этой самостоятельности точно соответствует способностям и профессионализму работника;
- без необходимости в работу подчиненных не вмешивается, а контролирует только конечный результат и ставит новые задачи;
- уверен в себе и собственных силах, неудачи воспринимает как временное явление;
- постоянно перестраивает свою работу, ищет и внедряет новое, поэтому возглавляемая им организация оказывается более мобильной и устойчивой в кризисных ситуациях, эффективно функционирует и интенсивно развивается.

С перечисленными чертами менеджера лидера тесно связаны особенности его поведения, стиля работы. В условиях рыночных отношений авторитарный стиль исчерпывает свои возможности. Демократизм в управлении существенно повышает заин-

тересованность коллектива в конечном результате работы, мобилизует энергию людей, создает благоприятную психологическую атмосферу.

В рассматриваемой теме с помощью заданий в слушателях и студентах выявляются качества и черты менеджера-лидера, даются некоторые рекомендации по формированию эффективного стиля управления.

Задание 1

Каждый человек должен планировать свою жизнь, свое будущее. Без этого его действия теряют целенаправленность, спонтанности. В странах с развитой рыночной экономикой жизненный план составляется во время обучения в школе. В России подобное планирование пока не привилось. В то же время значение жизненного плана трудно переоценить. Особенно он важен для менеджеров и руководителей. Постарайтесь разработать для себя жизненный план, хорошо его продумать, скорректировать при необходимости и неуклонно выполнять. Тогда, без сомнения, вы многого добьетесь. Далее приводится пример такого плана.

ЖИЗНЕННЫЙ ПЛАН

Некоторые черты вашего характера и цель жизни в будущем

Ваши представления о будущем и основная мечта

Как бы вы изложили сведения о себе человеку, которого не знаете?

Друзья написали бы о вас так же? Чтобы сказали о вас они?

Назовите трех человек, которые оказали на вас наибольшее влияние:

1. _____
2. _____
3. _____

Определите направленность влияния каждого из них:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши любимые виды общественной деятельности и хобби:

1. _____
2. _____
3. _____

Перечислите три вещи, которые доставили вам наибольшее удовольствие за последний месяц:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите три ваших любимых занятия:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите три ваших нелюбимых занятия:

1. _____
2. _____
3. _____

Охарактеризуйте кратко общую цель вашей жизни:

Влияние внешней среды на вас как на личность

Какие события, происходящие в мире или ближайшем окружении, волнуют вас?

1. _____
2. _____
3. _____

Какие перемены, происходящие вокруг вас, могут повлиять на вашу жизнь?

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши основные сильные стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши основные слабые стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Перечислите ряд неудач, которые вы испытали в жизни:

1. _____
2. _____
3. _____

Почему вы считаете, что в этих случаях были далеки от успеха?

1. _____
2. _____
3. _____

Мешают ли вам эти неудачи в сегодняшней жизни?

Какова ваша работа?

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) ваши целевые установки на службе:

- _____ удовлетворение ожиданий начальника;
_____ престиж и положение;

- _____ уверенность в завтрашнем дне;
- _____ возможность независимо мыслить и действовать;
- _____ более высокая зарплата, увеличение льгот или и то и другое;
- _____ признание руководством вашей исполнительности;
- _____ продвижение по службе;
- _____ личный рост и развитие.

Что вам больше всего нравится в вашей работе?

1. _____
2. _____
3. _____

Насколько, по вашему мнению, вы используете свой потенциал на работе?

Ваши представления о будущем

Опишите в одном абзаце, какой вы бы хотели видеть свою жизнь через пять лет

Опишите в одном абзаце, какой вы хотели бы видеть свою жизнь через год

Где вы хотите оказаться?

Заполняя графы в этом разделе, будьте конкретны. Перед вами измеримые цели (задачи-шаги), которые позволят вам достичь целей, связанных с жизнью и работой.

А. Духовная сфера:
через пять лет

на следующий год

Б. Карьера (положение):
через пять лет

на следующий год

В. Семья:
через пять лет

на следующий год

Г. Здоровье (вес, занятия каким-либо видом спорта):
через пять лет

на следующий год

Д. Финансовое положение (доход, собственный капитал):
через пять лет

на следующий год

Е. Досуг (развлечения, хобби, отпуск):
через пять лет

на следующий год

Ж. Прочее:
через пять лет

на следующий год

Реализация жизненного плана

А. Как собираетесь достичь цели?

Б. Назовите четыре мероприятия, которые вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где хотите быть на следующий год и через пять лет:

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

В. Назовите четыре вещи, которые мешают вам на пути продвижения к цели:

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

Г. Чья помощь вам нужна, чтобы полностью использовать свой потенциал и оказаться там, где хотите быть через пять лет?

1. _____
2. _____
3. _____

Воспользуйтесь этой рабочей заготовкой, чтобы начать действовать на пути к достижению цели.

Цель

Цель должна быть конкретной, измеримой и укладываться в определенные временные рамки:

Стратегия

Каковы необходимые шаги? Когда вы начнете? Что будете делать? Разбейте ваши действия на небольшие этапы, чтобы получить план действий:

Задание 2

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровья и работоспособности.

Вопросы

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Задание 3

Современным специалистам нужны следующие качества.

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.

2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.

3. Стремление к doskonaльному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.

4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимосвязи и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Задание 4

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Странники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Странники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
 - в масштабах фирмы?
 - в масштабах региона, страны?

Задание 5

Менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения:

1. Выработайте у себя положительное отношение к своим ближним.
2. Относитесь к окружающим с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.

5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.
7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверены.
12. Выражайте свои мысли точно и внятно.
13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».
14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

Вопросы

1. Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?
2. Какие еще соображения в формировании личного «имиджа» представляются вам важными?

Задание 6

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

Достоинства

Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно

В современной России много талантливых и опытных менеджеров

В России имеются широкие возможности для предпринимательства

Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе

Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущество

Недостатки

Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности)

Объективные трудности в работе российских менеджеров:

постоянное изменение законодательной базы;
сложности обеспечения предприятий ресурсами;
ограниченная конвертируемость валюты

Вопросы

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

Задание 7

В 1932 г. была основана японская кампания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;

- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один – на общество.

Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

Задание 8

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Задание 9

Рецептов, как преуспеть в бизнесе, предлагается много. Одна из систем мероприятий предлагается далее. Проанализируйте ее.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.

2. Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать; эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.

3. Формирование команды для работы, акцентируя ее внимание на процесс планирования, цель которого – определить, где организация хочет оказаться через пять лет.

4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц, и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.

6. Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.

7. Если планируемые достижения, следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

8. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

9. Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

10. После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

11. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.

12. Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

13. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.

14. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

Вопросы

1. В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики; в чем она ей чужда?

2. Что, по вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий чтобы сделать их более эффективными?

3. В какой мере, если бы вы были менеджер, вы приняли предлагаемую систему за основу?

Задание 10

Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.

2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон:

3. Помочь партнеру глубже проникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения – заключения.

4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.

5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Задание 11

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Задание 12

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно братья сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопрос

Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

Задание 13

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость»

и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

3. Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

4. Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

5. Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

6. Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

7. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

8. Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претенден-

тов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

9. Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

10. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

Задание 14

Успех управленческой деятельности во многом определяется тем, насколько хорошо менеджер знает своих подчиненных. Такие знания предопределяют поведение менеджера. Руководствуясь ими в своих взаимоотношениях с подчиненными, он может сделать их активными работниками.

Многие руководители считают, что все нужды человека удовлетворяет работа, за которую он получает деньги. На эти деньги он может купить еду, жилье и одежду, чтобы удовлетворить физические потребности, или дорогую машину и обстановку. Однако исследования показали, что для большинства людей работа связана не только с денежным вознаграждением. Так, человек, получающий достаточно, но недовольный своей работой, может оказаться плохим работником или постоянно провоцировать конфликты. Если менеджеру удастся установить, какие запросы стимулируют работу, и создать условия, в которых работник сможет удовлетворить их, это значительно повысит их производительность. Ниже предлагается ситуация, изучение которой позволит сделать выводы о том, что влияет на поведение человека.

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера – мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инстру-

ментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы – девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей – занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10–15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя – 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы вначале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работниц и как это повлияло на улучшение результатов работы.

Задание 15

В настоящее время уделяется большое внимание изучению этики деловых отношений с целью повышения уровня культуры в организациях. В отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Следует помнить, что этика – это принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. *Уважай власть.* Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса находят отражение в документах, разрабатываемых некоторыми Российскими фирмами. Имеются примеры разработки кодексов внутреннего поведения сотрудников фирм. Из опубликованных материалов наиболее известным является Кодекс Российской товарно-сырьевой биржи «Моральные требования, предъявляемые к брокерам РТСБ». Эти требования обязательны для всех служащих биржи и брокерских контор. Документ формулирует требования, предъявляемые к бизнесменам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту.

В литературе приводятся заповеди делового человека, при разработке которых был использован Кодекс. Прежде всего необходимо отметить, что следуя этим заповедям деловой человек обязан руководствоваться правилом: оценивая методы и политику в области бизнеса, подумай, согласуется ли все это с понятиями правды и справедливости?

Итак, остановимся на интерпретации заповедей делового человека и убедимся, что они должны быть основой деловых отношений в бизнесе.

Заповедь первая. УВАЖАЙ ВЛАСТЬ, ибо во всем должен быть порядок. В условиях успешного бизнеса одним из важнейших элементов является должное уважение к власти. Это значит – уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты, и уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения.

Заповедь вторая. БУДЬ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫМ, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Чтобы быть целеустремленным, бизнесмен должен уметь рационально использовать время, средства, талант.

Заповедь третья. БУДЬ ВЕРЕН СВОЕМУ СЛОВУ. НЕ РАЗДЕЛЯЙ СЛОВО И ДЕЛЮ. Бизнесмен должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держать слово. Кроме того, известно, что эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова. Речь делового человека не должна быть непонятна и, тем более, груба.

Заповедь четвертая. УДЕЛЯЙ ВРЕМЯ ОТДЫХУ И РАЗМЫШЛЕНИЯМ О СВОЕЙ ЖИЗНИ, ибо отдых – необходимое условие для творческой и эффективной работы.

Заповедь пятая. ОКАЗЫВАЙ УВАЖЕНИЕ СТАРШИМ, ибо будущее и настоящее базируются на прошлом.

Заповедь шестая. УВАЖАЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКУЮ ЖИЗНЬ, ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ДОСТОИНСТВО И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА.

Заповедь седьмая. БУДЬ ПОСТОЯНЕН В СЕКСУАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЯХ И В БРАКЕ, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры. Хорошая, крепкая семья – это залог процветания бизнесмена и его компании.

Заповедь восьмая. ПРАВИЛЬНО РАССЧИТЫВАЙ СВОИ СРЕДСТВА, ибо отличительными чертами процветающего бизнесмена являются:

- оптимальное использование средств и ресурсов;
- мудрое руководство людьми.

Заповедь девятая. БУДЬ ЧЕСТЕН И ПРАВДИВ, ибо хорошая репутация – это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Заповедь десятая. УВАЖАЙ ПРАВО ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

Вопросы

1. Что из приведенных принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?

3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

4. Сравните принципы делового человека, разработанные в 1912 г., и заповеди настоящего времени.

5. Объясните причины появления новых заповедей.

6. Раскройте сущность рассматриваемых норм поведения, их влияние на успешность деятельности бизнесмена или фирмы.

7. Проанализируйте предложенные принципы и заповеди и определите:

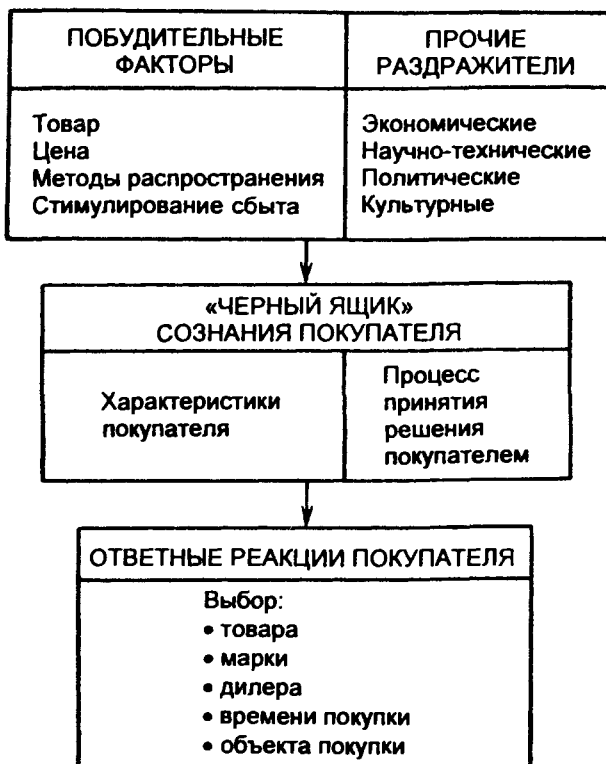
- какие из них вы считали бы целесообразным применить к своей будущей фирме?

- что вы могли бы добавить?

- в какой мере вы выполняете в своей работе и жизни рассмотренные этические нормы?

Задание 16

Между менеджерами предприятия и покупателями его продукции существует взаимодействие, характер которого представлен в схеме:



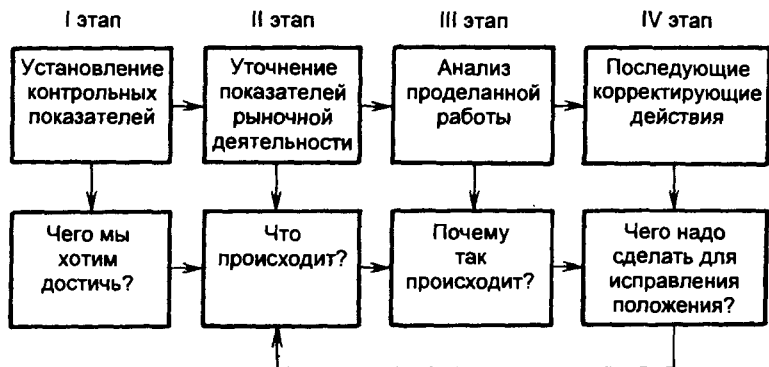
Вопросы

1. Все ли временные контакты менеджмента и потребителей продукции (услуг) предприятия учтены в данной схеме?
2. Что, по вашему мнению, здесь необходимо дополнить?

Задание 17

Сейчас особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осу-

ществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:



Вопросы

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

Задание 18

Менеджер, особенно высокого уровня, всегда должен иметь своего заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди для руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди для заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замеществе шанс для проведения собственной политики.

2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.

3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике (других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы

1. Со всеми ли заповедями вы согласны?

2. Что еще по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?

3. От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?

4. Если бы вас назначили топ-менеджером, руководствовались бы вы приведенными ранее рекомендациями во взаимоотношениях со своим заместителем? Поясните свою позицию.

Задание 19

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для

этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.

3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.

7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.

8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.

10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.

11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Вопросы

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны – аргументируйте.

2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Задание 20

Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

- исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;

- научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя – модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы слушаете не отдельному лицу, а вашей организации и ее целям;

- искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то вы с ним расходитесь, то в другом можете и сойтись;

- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Вопросы

1. Если непосредственный руководитель, по вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у вас раздражение, то что из предложенного ранее вы постарались бы применить на практике?

2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации вы бы испробовали?

3. Как вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?

Задание 21

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы

1. Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

Задание 22

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Вопросы

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Задание 23

В условиях рынка человек меняет работу, как правило, часто. При устройстве на новое место ему обязательно приходится проходить собеседование, в том числе и менеджеру. Здесь главное: как можно лучше себя представить. При собеседовании целесообразно учесть следующие советы:

- **будь подготовлен.** Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что делают основные конкуренты. Постараться что-либо узнать о человеке, который будет вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что вы считаете своим самым важным профессиональным достижением?»

- **правило двух минут.** Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80% впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немалую роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;

- **главное – контакт.** Чем раньше вы переведете разговор о вас на разговор о компании, о вашей будущей работе или о профессиональной деятельности собеседника, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех или неудача. Важно понять, с каким человеком вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;

- **слушайте внимательно.** Старайтесь внимательно слушать беседующего с вами. Люди любят, когда их слушают, и вам обеспечены дополнительные «баллы», если вы покажете, что умеете это делать;

- **сделайте паузы в словах.** Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы (приблизительно каждые 2 мин.), чтобы понять, насколько собеседника устраивает и интересует то, о чем вы говорите;

- **умейте правильно задать свои вопросы.** О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и по вашим вопросам. По ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;

- особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;
- последнее – не забудьте спросить, когда вам сообщат о результатах собеседования, и постарайтесь получить конкретный ответ.

Вопросы

1. Какие еще советы, рекомендации вы дали бы самому себе для беседы при устройстве на работу?
2. Со всеми ли советами вы согласны? Если нет – почему.
3. Как вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять действие в нужную для вас сторону?

Задание 24

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;
- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет

и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;

- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?

2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?

3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Задание 25

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составная часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:

«Пр процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально-ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя – источник инвестиций в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы (НИОПР) и оборудование;

- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;

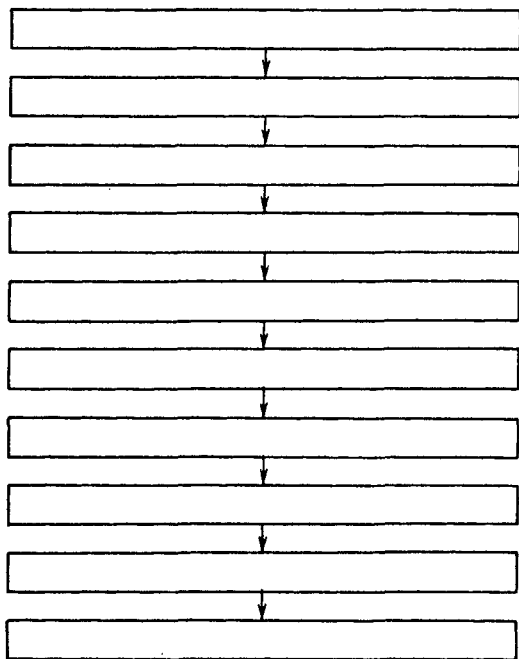
- поставщик получает хорошего покупателя;

- главная цель компании – ее развитие;

- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;

- компания получает уважение в местном обществе;

- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надежного поставщика.



Задание 26

Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров – использование приемов японского менеджмента в Индии.

В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х гг. (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту

японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономических современных автомобилей по доступным ценам.

Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран: США, Франции, ФРГ и др.

В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему.

1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области.

2. Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду – соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д.

3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством.

4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдения приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года – контролировать 60% национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

Вопросы

1. Какие выводы можно сделать из опыта работы компании «Марути Лтд»?
2. Возможно ли использование японского опыта менеджмента на российских предприятиях? Что для этого потребуется российским менеджерам?

Задание 27

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

Для многих американских менеджеров свойственен подход к человеку как к рабочей силе.

Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым – главные движущие силы в погоне за прибылью. Традиционные взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом:



Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчиненного властью, навязывает ему жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный. Однако среди современных американских менеджеров (прежде всего молодых) все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе:



В данном случае менеджер выступает больше в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Вопросы

1. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?
2. Не снижается в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?

3. Как совместить требовательность к подчиненному и добрые с ним отношения?

4. В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

Задание 28

Американская корпорация 3М известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

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

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

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

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

- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации

становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

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

Вопросы

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

Задание 29

Изучение клиентуры – одна из функций современного менеджера. В практике некоторых фирм США для этих целей применяют следующую анкету:

Клиент

1. Фамилия и имя _____
Занимаемая должность _____
2. Название фирмы и адрес _____
3. Домашний адрес _____
4. Телефон: _____
служебный _____
домашний _____
5. Дата и место рождения _____
6. Рост _____ Вес _____
Особенности физического состояния _____
(примеры: лысает, в прекрасной физической форме, артрит, острые боли в спине и т. п.) _____

Образование

7. Средняя школа и год окончания _____
Высшее учебное заведение _____
Когда окончил(а) _____
Какой степени получен диплом _____

8. Какие награды получал(а) в колледже _____
Ученые степени _____
9. В каком студенческом объединении состоял(а) _____
Какими видами спорта занимался(лась) _____
10. Какой вневузовской общественной деятельностью занимался(лась) _____
11. Если клиент не получил высшего образования, то является ли для него (нее) это обстоятельство болезненным?

- Чем компенсировалось отсутствие высшего образования?

12. Прохождение военной службы _____
Звание при увольнении в запас _____
Отношение к военной службе в армии _____

Семья

13. Семейное положение _____
Фамилия и имя жены (мужа) _____
14. Образование жены (мужа) _____
15. Круг интересов жены (мужа), общественная деятельность, членство в каких-либо организациях _____
16. Дата свадьбы _____
17. Дети (если есть), имена и возраст _____
Является ли клиент чьим-либо опекуном? _____
18. Образовательный уровень детей _____
19. Чем интересуются дети (их увлечения, проблемы и т. п.) _____

Предшествующая деятельность

20. Прежние места работы (сначала указывается последнее)

- Фирма _____
Адрес _____
Занимаемая должность _____
Даты (с _____ по _____) _____
Занимаемая должность _____
Даты (с _____ по _____) _____
21. Предшествующая должность _____
Даты (с _____ по _____) _____

22. Имеются ли в офисе клиента какие-либо «символы» социального положения? _____
23. Членство в профессиональных или отраслевых обществах
Какие занимает в них должности, какие получал (а) награды _____
24. Имеются ли люди, к мнению которых клиент особо прислушивается? _____
25. Какие деловые отношения он (она) имеет к сотрудникам нашей компании _____
26. Являются ли эти отношения хорошими? Почему? _____
27. Кто еще из сотрудников нашей компании знаком с клиентом? _____
28. Тип контакта _____ Характер отношений _____
29. Как клиент относится к своей фирме? _____
30. В чем заключается его (ее) долгосрочная цель деятельности? _____
31. В чем заключается его(ее) ближайшая цель коммерческой деятельности? _____
32. Чем в настоящее время больше всего озабочен клиент: благополучием фирмы или своим личным благополучием? _____
33. Думает ли клиент о настоящем или о будущем? _____

Интересы

34. Клубы или профессиональные клубы _____
35. Является ли политически активным (ой) _____
Партия _____
Значение партии для клиента _____
36. Ведет ли общественную деятельность по месту жительства?
Какую? _____
37. Религия _____ Является ли ревностным прихожанином (прихожанкой) _____
38. Строго конфиденциальные сведения, не подлежащие обсуждению с клиентом (например, развод, членство в организации «Анонимные алкоголики» и т. п.) _____
39. Что еще (помимо бизнеса) принимает клиент близко к сердцу? _____

Стиль жизни

40. Медицинское заключение (состояние здоровья в данное время) _____
41. Употребляет ли клиент спиртные напитки? _____
Если да, то какие и в каком количестве? _____
42. Если он (она) не употребляет спиртные напитки, то реагирует ли отрицательно, когда в его (ее) присутствии пьют другие? _____
43. Курит ли клиент? _____
Если не курит, то возражает ли он (она), когда курят другие в его (ее) присутствии? _____
44. Куда он (она) предпочитает ходить на ленч, на обед? _____
45. Любимые кушания _____
46. Возражает ли клиент против того, чтобы кто-нибудь платил за его ленч или обед? _____
47. Какие у клиента увлечения и что он (она) предпочитает делать в свободное время? _____
48. Как и где клиент обычно проводит отпуск? _____
49. Болельщиком каких видов спорта он (она) является и за какие команды он (она) «болеет»? _____
50. Какой марки у него (нее) автомобиль (автомобили)? _____
51. О чем любит поговорить? _____
52. На кого именно клиент старается произвести впечатление? _____
53. Какое впечатление клиент хочет произвести на этих людей? _____

Клиент и менеджер

54. Какими эпитетами вы (менеджер) воспользовались бы, чтобы описать клиента? _____
55. Какими своими жизненными достижениями он (она) больше всего гордится? _____
56. Какова, по вашему мнению, долгосрочная личная цель клиента? _____
57. Какова, по вашему мнению, ближайшая личная цель клиента? _____
58. Какие возникают моральные или этические соображения, когда вы работаете с клиентом? _____

59. Считает ли клиент, что у него есть какие-то обязательства в отношении вас, вашей фирмы или вашего конкурента?

Если да, то какие? _____

60. Вызовет ли предложение, которое вы собираетесь сделать клиенту, необходимость изменить какую-либо привычку или предпринять действие, нарушающее установленный порядок? _____

61. Беспокоится ли он (она) прежде всего о мнении других? _____

62. Является ли клиент эгоцентричным? _____

63. В чем заключаются, как считает клиент, главнейшие проблемы? _____

64. Какие проблемы административного управления фирмы клиента должны быть срочно решены? _____

Существуют ли конфликты между клиентом и администрацией его фирмы? _____

65. Есть ли у вас возможность оказать помощь в разрешении этих проблем? Каким образом? _____

66. Насколько ваш конкурент лучше информирован о клиенте, чем вы? _____

Вопросы

1. В какой мере, на ваш взгляд, данная анкета может быть успешно использована в России?

2. Если бы вы были на месте менеджера, то какие изменения и почему внесли бы в данную анкету?

3. В чем вы видите положительные и отрицательные стороны в практике анкетирования клиентуры?

Задание 30

Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции фирмы на рынке, являются:

- жизнеспособность;
- успех;
- управление;
- продукт (рынок);

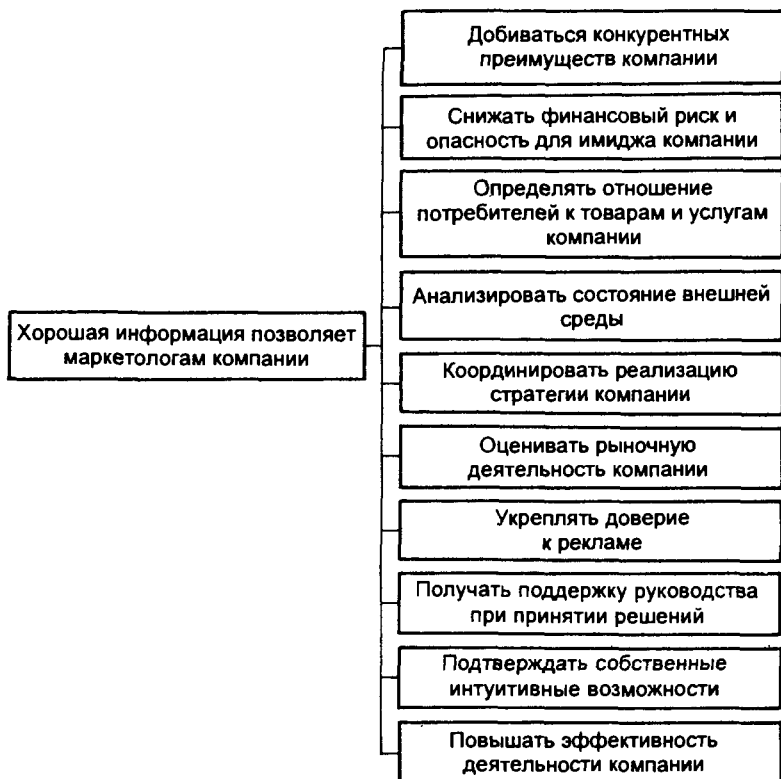
- финансовая система фирмы;
- воздействие окружающей среды;
- отсутствие гибкости в управлении.

Вопросы

1. Какие из приведенных источников проблем имеют, по вашему мнению, первостепенное значение?
2. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
3. Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для российских компаний?

Задание 31

Сейчас, по мнению специалистов, тот, кто владеет информацией, владеет всем. Об этом свидетельствует представленная схема:



Вопросы

1. Что еще, помимо приведенного в схеме, обеспечивает для российского менеджера обстоятельная и своевременная информация?

2. Если бы вас назначили менеджером фирмы, какие возможности информационного обеспечения вы использовали бы в первую очередь?

Задание 32

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

Составляющая структуры	Содержание
Титульный лист	Название и адрес фирмы Имена и адреса учредителей Суть предлагаемого проекта Стоимость проекта Ссылка на секретность
Основные положения предлагаемого проекта	То же
Анализ состояния дел в отрасли	Текущая ситуация и тенденция ее развития Потенциальные конкуренты Потенциальные потребители
Существо предлагаемого проекта	Продукты Услуги Помещение под офис, оборудование для него Административный и производственный персонал Сведения о самом предпринимателе и партнерах
Производственный план	Описание производственного процесса Производственные помещения Станки, оборудование Поставщики сырья

Составляющая структуры	Содержание
План маркетинга	Цена Каналы сбыта Реклама Прогноз новой продукции Ценовые показатели
Организационный план	Форма собственности Сведения о партнерах или основных пайщиках Мера ответственности партнеров (пайщиков) Сведения о членах руководящего состава Организационная структура, распределение обязанностей
Оценка риска	В чем заключаются слабые стороны предприятия? Вероятность появления новых технологий Альтернативные стратегии
Финансовый план	План доходов и расходов План денежных поступлений и платежей Балансовый план Точка самоокупаемости Источники и использование средств
Приложение	Письма Копии контрактов, лицензий и т. п. Копии документов, из которых взяты исходные данные Прейскуранты поставщиков

Вопросы

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

Задание 33

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:



Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

Задание 34

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в

целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии.

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

Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвигаться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение и т. п. Третий раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, претворение их в жизнь способствует его росту. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией – ее обязательств.

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

Задание 35

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был бесосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крейслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крейслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

Задание 36

Профессор американского университета Британской Колумбии Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в результате длительных размышлений пришел к казало бы парадоксальному умозаключению, которое в теории управления получило название «Принцип Питера».

Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается повсеместно. Поэтому естественно предположить, что только компетентность должна вознаграждаться более высокой должностью, а некомпетентность следует рассматривать как преграду к продвижению по службе.

Отсюда, как считает Л. Дж. Питер, если компетентность служит основанием, а некомпетентность – препятствием для продвижения по служебной лестнице, любой работник остановится в конечном счете на уровне своей некомпетентности.

Результат этого – испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компания. Принцип Питера спорен, но и не лишен оснований.

Особую остроту уровень компетентности имеет для менеджеров, которые отвечают за работу не только свою, но и коллектива. Некомпетентность менеджера может непосредственно отразиться на результатах деятельности фирмы.

Вопросы

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? Постарайтесь найти аргументы в защиту своей позиции.

2. Как решать проблему некомпетентности менеджеров в России? Предложите комплекс мер по возможному исключению ее из практики работы российских компаний.

Задание 37

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла наконец окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

Вопросы

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?
2. Объясните свое решение, постараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.
3. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?
4. Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций?

Задание 38

В помощь молодым менеджерам в США Управлением по делам мелкого бизнеса была выпущена брошюра, подготовленная группой бывших менеджеров и предпринимателей.

Если вы хотите стать менеджером, постарайтесь объективно ответить «да» или «нет» на вопросы анкеты, взятой из этой брошюры.

I. Самоанализ

1. Лидер ли вы по натуре?
2. Любите ли вы сами принимать решения?
3. Обращаются ли к вам другие за советом при принятии решений?

4. Нравится ли вам конкуренция?
5. Есть ли у вас сила воли и самодисциплина?
6. Планируете ли вы наперед?
7. Любите ли вы иметь дело с людьми?
8. Умеете ли вы с ними ладить?
9. Осознаете ли вы, что, открыв собственное дело, вы, возможно, должны будете работать по 12 – 14 час. в день, шесть дней в неделю, а может быть даже и по воскресеньям и праздникам?
10. Хватит ли у вас физических сил выдержать такую нагрузку и график работы?
11. Достаточно ли у вас душевных сил, чтобы выдержать такое напряжение?
12. Готовы ли вы, если потребуется, временно снизить свой «жизненный стандарт», пока ваше предприятие не окрепнет?
13. Готова ли ваша семья разделить с вами эти трудности?
14. Готовы ли вы лишиться своих сбережений?

II. Ваши знания и опыт

1. Какие основные знания вам нужны для успешного ведения дела?
2. Обладаете ли вы этими знаниями?
3. При найме сотрудников сможете ли вы определить, соответствуют ли способности кандидатов тем должностям, на которые вы их нанимаете?
4. Приходилось ли вам когда-либо занимать руководящие должности?
5. Работали ли вы когда-либо в деле, подобном тому, которое вы собираетесь открыть?
6. Обучались ли вы бизнесу в школе?
7. Если окажется, что у вас нет основных знаний, необходимых для вашего дела, будете ли вы готовы отложить осуществление своих планов до приобретения требуемых знаний?

Оценка результатов

Если на большую часть вопросов вы ответили «да», то путь к вершинам менеджмента для вас открыт.

Задача 39

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров (по Питеру Друкеру)	Пути их устранения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль) Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других Соккрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	

Оцените мнение П. Друкера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их на правой стороне страницы.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретиться у российских менеджеров, как их преодолеть?

Задание 40

Множество конфликтных ситуаций удалось бы избежать, если бы оплата труда удовлетворяла как работодателя, так и работника.

В бывшем СССР декларировался принцип справедливости и равенства заработной платы, поэтому уровень оплаты труда руководителей находился практически на уровне оплаты труда квалифицированного рабочего, а порой был ниже его.

Психология работников на отечественных предприятиях в этом вопросе с началом рыночных преобразований мало изменилась.

В 1992 г. в газете «Известия» опубликовано открытое письмо рабочих Горьковского автомобильного завода (ГАЗ), которые обвиняли руководителей предприятия в необоснованном полу-

чении высокой зарплаты (в 3 – 5 раз превышающей оплату труда рабочих).

Следует отметить, что именно ГАЗ первым из автомобильных заводов в России сумел успешно адаптироваться к непростым рыночным условиям. В этом, конечно же, есть заслуга менеджеров завода. На предприятии выпускается пользующаяся спросом продукция, в странах ближнего зарубежья создаются совместные предприятия, где собираются автомобили с маркой ГАЗ.

В странах с развитой рыночной экономикой картина обратная. Менеджерам (особенно высшего уровня) заработная плата может быть назначена в 10 – 30 раз больше по сравнению с рабочими. Примером может служить система оплаты труда на немецкой фирме «Гумбольд»:

№ п/п	Должность	Месячная зарплата, тыс. марок
1	Председатель правления фирмы (менеджер)	58
2	Члены правления	42
3	Начальники отделов	17
4	Инженеры (со стажем работы)	6 – 7
5	Инженеры (после окончания ВУЗа)	5
6	Рабочие	2 – 5

Считается, что менеджеры (прежде всего высшего уровня) несут персональную ответственность за разработку стратегии фирмы на рынках, результаты производственной и финансово-экономической деятельности фирмы и т. п.

Вопросы

1. Какую модель оплаты труда (социалистическую или капиталистическую) вы разделяете? Объясните свой выбор.

2. Согласны ли вы с тем, что менеджер в силу характера выполняемых им функций организатора и управляющего, должен получать заработную плату существенно большую, чем его подчиненные?

3. Следует ли в России постепенно отказываться от «социалистического» принципа оплаты труда?

4. Предложите варианты решения этой важной проблемы.

Задание 41

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Вопрос

Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

Задание 42

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок.

Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиатехнология», а также дисков из магнитных сплавов – на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии.

По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования «к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий.

У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторс» и «Форд».

Вопросы

1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках?

2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?

Задание 43

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе.

Не смотря на то что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% – это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

Задание 44

Важную роль в оценке работы менеджера играет его способность к формированию в коллективе корпоративной культуры – своеобразному образу мыслей (мировоззрению), который объединяет сотрудников при решении деловых и общечеловеческих проблем.

Корпоративная культура базируется прежде всего на создании необходимых условий для реализации потребностей человека. Основными принципами корпоративной культуры являются:

- развитие личной инициативы;
- всемирное стимулирование ответственности за выполняемое дело;
- уважение к человеку как личности.

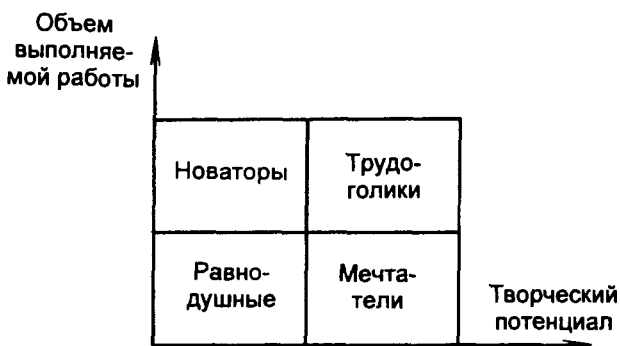
Среди разнообразных путей создания корпоративной культуры такие, как:

- поддержка и поощрение существования в коллективе различных точек зрения на те или иные проблемы;
- высокий уровень человеческих отношений, стремление к коллективному решению задач;
- получение сотрудниками части полномочий своего руководителя, что способствует повышению ответственности за выполняемую работу;
- нестандартный образ мышления, который часто представляет собой источник нововведений в различных сферах деятельности.

Однако в реальной деятельности по управлению коллективом менеджер сталкивается с наличием ряда объективных обстоятельств, ограничивающих его возможности по созданию корпоративной культуры. К ним можно отнести:

1. Наличие в коллективе сотрудников, отличающихся творческим потенциалом и работоспособностью, которые формируют особую шкалу личных ценностей, слабо вписывающуюся в корпоративную культуру.

В приведенной схеме показаны основные типы работников, которые имеют разные личностные ценности:



2. Врожденные приоритеты психологии индивидуума, которые (в порядке убывания) можно определить так:

а) личное; б) групповое; в) общественное.

Вопросы

1. Каков должен быть комплекс действия менеджера по созданию корпоративной культуры в возглавляемом им коллективе в условиях отмеченных ранее объективных ограничений?

2. Есть ли особенности корпоративной культуры в России? Если да, то подберите соответствующие примеры.

Задание 45

Этикет бизнесмена включает как минимум:

- правила представления и знакомства;
- порядок проведения деловых переговоров и контактов;
- соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т. д.
- порядок оформления служебных документов.

Вопросы

1. Какова, по вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе?

2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»?

3. Какие особенности этикета характерны для российских практики и менталитета?

Задание 46

В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

Вопросы

1. Какой способ управления сотрудниками фирмы вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решить ту или иную проблему? Поясните свой выбор.

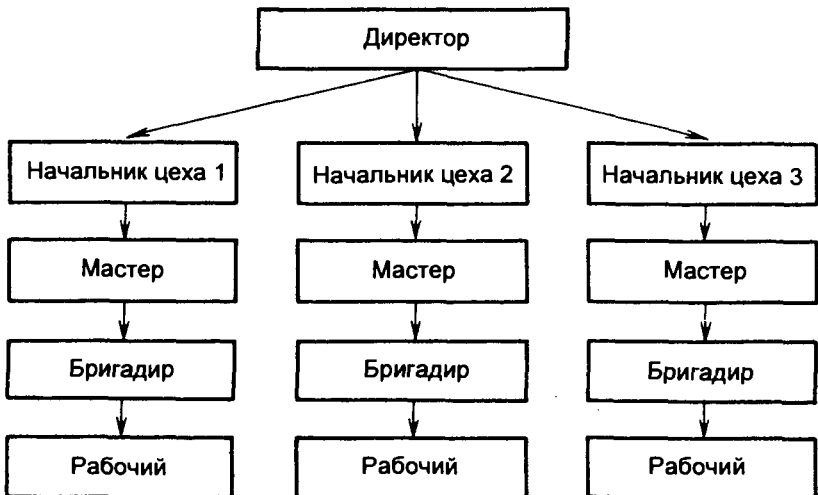
2. В чем вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?

Задание 47

В любой компании мира организацию работы компании и управление ею осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций.

Несмотря на многообразие существующих предприятий и организаций, существуют типовые структуры управления.

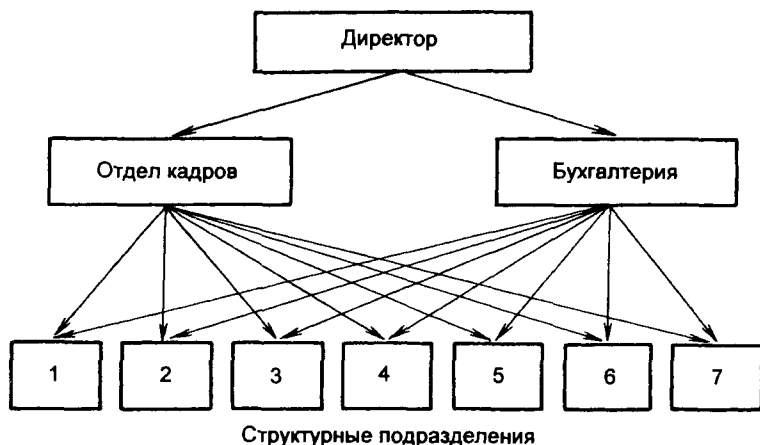
Так, представленная линейная структура основана на производственном признаке, когда низовой уровень управления находится в подчинении, и подотчетна только одному руководителю высшего уровня управления:



Именно в линейной структуре наиболее проявляется признак единоначалия.

Несмотря на достоинства, линейная структура не лишена определенных недостатков. При ее реализации менеджеры высшего уровня оказываются чрезвычайно перегруженными решением разнообразных, порой второстепенных, вопросов, что снижает оперативность управления. Работа организации при такой структуре «страдает бюрократизм», отсутствием гибкости в принятии и выполнении решений.

Другой тип структуры управления – функциональная структура:



В отличие от менеджеров, работающих в рамках линейной структуры, вынужденных заниматься решением разнообразных проблем, здесь в основу положен признак специализации. Каждый руководитель отвечает за решение проблем лишь в определенном направлении деятельности фирмы. Это могут быть производство, сбыт, учет, кадры и т. д.

Именно в специализации при стабильных условиях повышает эффективность управления, состоит главное преимущество данной структуры. Однако при использовании функциональной структуры управления существенно затрудняется координация деятельности различных служб компании, усложняются взаимосвязи отдельных подразделений, «размывается» принцип единоначалия.

С учетом отмеченных ранее достоинств и недостатков двух систем управления предложите свой вариант, который должен систематизировать организационное построение компании.

Вопрос

Следует ли при разработке структуры управления российской компании (предприятия, магазина, банка и т. д.) учитывать отечественные особенности и традиции?

Задание 48

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

Пример 1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Пример 2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производителей и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Пример 3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех. Основной успешной работой было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Вопросы

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли использование американского опыта производства в современной России?

Задание 49

В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, множественная.

Линейная структура включает два блока: один занят производством, другой – реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор) управляющий производством мастер производства исполнители (рабочие).

Линейно-штабная структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т. д.

Функциональная структура представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

Дивизионная структура строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.).

Матричная структура состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

Множественная структура использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

Вопросы

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?

2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?

3. Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

Задание 50

Сложилось мнение, что новые организационные структуры компаний многое изменяют в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся:

- решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов;

- так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей;

- в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней;

- приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных *подразделениях* фирмы.

Вопросы

1. Какие еще, кроме приведенных ранее, изменения в деятельности менеджеров характерны для последнего времени?

2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении, или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

Задание 51

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Представлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Задание 52

Предлагается следующая схема работы менеджера с персоналом фирмы:

Стратегия

анализ социально-экономической ситуации в стране		анализ перспектив развития предприятия
--	--	--

Формирование кадровой политики

разработка квалификационной структуры		разработка системы работы с кадрами		разработка системы оплаты труда и стимулирования
подсистема оценки персонала		подсистема «обучение, переподготовка и повышение квалификации»		подсистема «отбор, продвижение и руководство»

Повседневная работа с персоналом

планирование		организация		принятие решений		мотивация		лидерство
--------------	--	-------------	--	------------------	--	-----------	--	-----------

Вопросы

1. В чем вы видите взаимозависимость и взаимообусловленность различных составных частей данной схемы?
2. Какие элементы схемы по их значимости играют «первую скрипку» в действиях менеджера?
3. Соответствует ли представленная схема задачам, стоящим сегодня перед системой управления человеческими ресурсами?

Задание 53

Анализ показывает, что применительно к российской практике к типичным ошибкам в кадровой политике предприятия относятся отсутствие:

- процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием (работник с момента найма обычно ощущает себя оторванным от коллектива);
- планирования карьеры, лишаящее работника перспектив;
- должной информированности, в результате чего работник мало отождествляет себя с интересами фирмы;

- чувства ответственности, «замораживающие» инициативу работника;
- коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы;
- продвижения по службе, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Вопросы

1. Как вы полагаете, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления человеческими ресурсами применительно к сегодняшней России?

2. Какие нововведения в управлении персоналом могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по кадрам российской фирмы?

Задание 54

При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение – умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

- коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

- умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;

- способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;

- системное мышление – способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;

- упорство и целеустремленность – умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;

- решительность – способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;

- самостоятельность, инициативность, деятельность – умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы – внутреннее «я», а не внешние обстоятельства;

- самоорганизация и способность распределять время – умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;

- готовность к изменениям и гибкость – желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;

- организаторские способности – умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;

- коммуникативные способности – владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;

- способность к убеждению и сотрудничеству – способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;

- способность к ведению переговоров – умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров;

- межличностные контакты – способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

Вопросы

1. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?
2. Какие критерии вы сочли бы за основные?
3. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

Задание 55

Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:

- безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;

- всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;

- высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливают циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается непереносимое условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;

- применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;

- использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

Вопросы

1. Достаточно ли предложенного в задании, чтобы вы как менеджер «шли в ногу» со временем?
2. Какие еще управленческие инновации целесообразно использовать в фирме, чтобы добиться более высоких результатов?

Задание 56

В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;
- поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;
- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;
- лучше расставлять кадры;
- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
- обеспечивать справедливую оплату труда;
- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?
2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

Задание 57

Работа менеджера с кадрами, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

- выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников фирмы;
- создавать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение;
- улучшать внутрифирменные коммуникации;
- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов;
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду;
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики;
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества;
- определять направления совершенствования организации труда и управления;
- вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех фирмы;

Вопросы

1. Как вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или что-то упущено (последнее конкретизировать)?
2. Применительно к российской практике на какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании?

Задание 58

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час., другой – с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Задание 59

В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли подожение о том, что банк хочет дать клиентам?

2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?

3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?

4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?
5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?
6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?
7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?
8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?
9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из непереносимых условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?
10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?
11. Сколь эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Вопросы

1. Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?
2. Если бы вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?
3. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены, обобщены и воплощены в практику?

Задание 60

Менеджеры могут проанализировать свою деятельность с помощью следующего опросника:

1. Где я черпаю информацию?
2. Какую информацию я распространяю внутри своего организационного подразделения?

3. Находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?
4. Каких изменений могу я требовать от своей организации?
5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?
6. Каким я вижу будущее направление работы своей организации?
7. Как реагируют подчиненные на стиль моего руководства?
8. Какие внешние связи я поддерживаю?
9. Распределяю ли я рабочее время в соответствии с определенной системой или же реагирую на требования настоящего момента?
10. Взваливаю ли я на себя слишком много работы?
11. Не действую ли я слишком поверхностно?
12. Не направлена ли моя активность на решение поверхностных проблем?
13. Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
14. Как я сочетаю свои личные права и обязанности?

Вопросы

1. Что вам удастся в менеджменте, что нет и почему?
2. В чем вы видите дополнительные резервы для повышения эффективности своей деятельности?

Задание 61

Финансовый менеджмент трактуют как вид профессиональной деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственным функционированием фирмы на основе использования современных методов. Финансовый менеджмент включает:

- разработку и реализацию финансовой политики фирмы с помощью различных финансовых инструментов;
- принятие решений по финансовым вопросам, их конкретизации и разработку методов реализации;
- информационное обеспечение посредством составления и анализа финансовой отчетности фирмы;
- оценку инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций; оценку затрат на капитал; финансовое планирование и контроль;
- организацию аппарата управления финансово-хозяйственной деятельностью фирмы.

Методы финансового менеджмента позволяют оценить:

- риск и выгодность того или иного способа вложения денег;
- эффективность работы фирмы;
- скорость оборачиваемости капитала и его производительность.

Вопросы

1. Является ли финансовый менеджмент особой сферой деятельности профессионалов? Ведь в рыночной экономике своеобразным финансовым менеджером должен быть каждый.

2. Какие элементы финансовой деятельности предприятия можно было бы также отнести к финансовому менеджменту, кроме упомянутых ранее?

3. К финансовому менеджменту относится только менеджерская работа с финансами фирмы или еще что-то? Что именно?

Задание 62

К задачам финансового менеджмента относится нахождение оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития фирмы и принимаемыми решениями в рамках финансового управления. Краткосрочные цели включают, например, увеличение прибыли и повышение курсовой стоимости акций. Необходимо сочетание между этими целями и принимаемыми управленческими решениями, поскольку цели могут быть противоречивыми. Такая ситуация возникает, когда фирма, инвестирующая капитал в развитие производства, несет текущие убытки, рассчитывая на получение в будущем высокой прибыли, которая обеспечит рост стоимости ее акций. Вместе с тем фирма может воздерживаться от инвестиций в обновление основного капитала для того, чтобы получить высокие текущие прибыли, а это впоследствии отразится на конкурентоспособности ее продукции и сначала приведет к снижению рентабельности производства, затем – к падению курсовой стоимости ее акций и, следовательно, к ухудшению положения на финансовом рынке.

В долгосрочном финансовом управлении, ориентированном на те же конечные цели, прежде всего учитываются факторы риска и неопределенности, в частности, при определении предполагаемой цены акций как показателя отдачи на вложенный капитал.

Задачей финансового менеджмента выступает также выявление приоритетов и поиск компромиссов для оптимального сочетания интересов различных хозяйственных подразделений в принятии инвестиционных проектов и выборе источников их финансирования.

Вопросы

1. Какие задачи финансового менеджмента вы полагаете приоритетными?
2. Какие особенности в постановке задач в области финансового менеджмента характерны для российской практики?
3. Какие изменения будут происходить в формировании задач финансового менеджмента по мере развития рыночных отношений в экономике России?

Задание 63

Роль финансовой политики в управлении фирмой определяется тем, что она затрагивает все стороны ее экономической деятельности и отражает в концентрированном виде влияние многочисленных внутренних и внешних факторов. В рамках единой финансовой политики, разрабатываемой на высшем уровне управления, определяются в глобальном масштабе источники финансовых ресурсов и их распределение в фирме.

В функции финансового менеджмента входит:

- анализ финансовой отчетности;
- прогнозирование движения денежных средств;
- выпуск акций;
- получение займов и кредитов;
- операции с инвестициями;
- оценка операций слияния и поглощения фирм.

Важнейшие решения, принимаемые в области финансового менеджмента, относятся к вопросам инвестирования и выбору источников их финансирования.

Инвестиционные решения принимаются по таким проблемам, как:

- оптимизация структуры активов, определение потребностей в их замене или ликвидации;
- разработка инвестиционной политики, методов и средств ее реализации; определение потребностей в финансовых ресурсах;
- планирование инвестиций по фирме в целом; разработка и утверждение инвестиционных проектов, разрабатываемых в производственных отделениях;

- управление портфелем ценных бумаг. Инвестиционные решения бывают двух видов: краткосрочные и долгосрочные, имеющие специфические черты. Краткосрочные инвестиционные решения направлены на определение структуры капитала фирмы на текущий период, которая отражается в ее балансе. Принятие таких решение требует от финансовых менеджеров глубоких профессиональных знаний в области текущего финансового управления фирмой, умения применять обоснованные методы их реализации с учетом текущих тенденций развития рынка.

Долгосрочные (стратегические) инвестиционные решения направлены на обеспечение успешного функционирования фирмы в будущем. Они также требуют глубоких базовых знаний, опыта и навыков использования современных методов анализа для выбора оптимальных направлений развития фирмы с учетом объективных закономерностей и специфики развития российской экономики.

Решения по выбору источников финансирования принимаются по таким вопросам, как:

- разработка и реализация политики оптимального сочетания использования собственных и заемных средств для обеспечения наиболее эффективного функционирования фирмы;
- разработка и претворение в жизнь политики привлечения капитала на наиболее выгодных условиях;
- дивидендная политика и др.

Вопросы

1. Какие функции финансового менеджмента являются главными?
2. Почему инвестиционные решения, связанные с вложением денежных средств на длительные сроки, столь важны для финансового менеджера?
3. Почему решения по инвестициям, приобрели столь важное значение в экономике России?

Задание 64

Главное в финансовом менеджменте – принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между фирмой и источниками ее финансирования, как внешними, так и внутрифирменными, а управление потоком финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах, явля-

ется центральным вопросом в финансовом менеджменте. Поток финансовых ресурсов составляют следующие денежные средства:

- полученные в результате финансово-хозяйственной деятельности фирмы;
- приобретенные на финансовых рынках посредством продажи акций, облигаций, получения кредитов;
- возвращенные субъектам финансового рынка в качестве платы за капитал в виде процентов и дивидендов;
- инвестированные и реинвестированные в производственно-хозяйственную деятельность фирмы;
- направленные на уплату налоговых платежей.

Вопросы

1. В чем вы видите главное в работе менеджера фирмы в области управления ее денежными потоками?
2. Что, по вашему мнению, и почему служит основным источником пополнения денежных ресурсов фирмы?
3. Какова роль налоговых платежей в потоке финансовых ресурсов российской фирмы?

Задание 65

Задачей финансового менеджмента являются выработка и практическое применение методов, средств и инструментов для достижения целей фирмы или целей ее производственно-хозяйственных звеньев – центров прибыли. Подобными целями могут быть:

- максимизация прибыли;
- достижение устойчивой нормы прибыли в плановом периоде;
- увеличение доходов руководящего состава, сотрудников и вкладчиков (владельцев) фирмы;
- повышение курсовой стоимости акций фирмы и др. В итоге эти цели ориентированы на повышение доходов вкладчиков (акционеров), работников или владельцев (собственников капитала) фирмы.

Вопросы

1. Какие цели, стоящие перед фирмой, позволяет достигать финансовый менеджмент помимо перечисленных?
2. Только ли обогащение акционеров или собственников фирмы является главным в финансовом менеджменте?
3. Имеются ли специфические задачи финансового менеджмента, стоящие перед предприятиями России? Какие?

Задание 66

Функции и экономические методы финансового менеджмента подразделяют на два блока: блок по управлению внешними финансами и блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю.

Блок по управлению внешними финансами предполагает построение отношений фирмы с юридически и хозяйственно самостоятельными субъектами рынка, включая собственные дочерние компании, выступающие в качестве клиентов, заимодателей, поставщиков и покупателей продукции фирмы, а также с акционерами и финансовыми рынками.

С помощью блока осуществляются:

- управление оборотными активами фирмы: движением денежных средств; расчетами с клиентами; материально-производственными запасами и пр.;
- привлечение краткосрочных и долгосрочных внешних источников финансирования.

Блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю включает:

- контроль за ведением производственного учета;
- составление сметы затрат, контроль за выплатой заработной платы и налогов;
- сбор и обработку данных бухгалтерского учета для внутреннего управления финансами и для предоставления данных внешним пользователям;
- составление и контроль за правильностью финансовой отчетности: баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств и др.;
- анализ финансовой отчетности и использование его результатов для внутреннего и внешнего аудита;
- оценку финансового состояния фирмы на текущий период и ее использование для принятия оперативных управленческих решений и в целях планирования.

Вопросы

1. Насколько правомерно деление экономических методов и функций финансового менеджмента на управление внешними финансами фирмы и ее внутренними финансами? Чем это обусловлено?

2. Какой блок финансовых проблем фирмы внешний или внутренний имеет приоритетное значение для российской фирмы и почему?

3. Каким основным вопросам внутрифирменного учета и контроля отдается приоритет во внутренних финансах фирмы?

4. Почему во внешних финансах фирмы наиболее важная проблема – управление оборотными активами фирмы и движение денежных потоков?

Задание 67

Как убеждает практика, при анализе финансового положения фирмы особую роль играет изучение движения денежных средств.

Рассмотрите приводимую таблицу:

Показатель	Месяц (год, квартал)		И т. д. ...	Всего за период	
	План	Факти- чески		План	Факти- чески
Доход от продажи товаров и услуг					
Денежные издержки на производство и реализацию товаров и услуг					
Налоговые отчисления					
Отчисления из фонда заработной платы					
Дивиденды					
Инвестиции в имеющиеся производственные фонды					
Инвестиции на приобретение новых основных фондов					
Закупка материалов, сырья, комплектующих					
Процентные издержки					
Инновационные затраты					
Суммарные затраты денежных средств					
Добавление к активной части баланса					

Вопросы

1. Какие финансовые показатели имеют приоритетное значение для правильной оценки финансовой ситуации?

2. Исходя из особенностей российской практики, на что в совокупности приведенных показателей вы обратите особое внимание?

Задание 68

Ниже приводится сравнительная оценка конкурентоспособности фирмы:

Фактор конкурентоспособности	Главный конкурент		
	А	В	...
Товар Качество Технико-экономические показатели Престиж торговой марки Упаковка Уровень послепродажного обслуживания Гарантийный срок Уникальность Многовариантность использования Надежность Защищенность патентами			
Цена Продажная Процент скидки с цены Сроки платежа Условия предоставления кредита Условия финансирования покупки			
Каналы сбыта Формы сбыта: <ul style="list-style-type: none">• прямая доставка;• торговые представители;• предприятия-производители;• оптовые посредники;			

Фактор конкурентоспособности	Главный конкурент		
	А	В	...
<ul style="list-style-type: none"> • комиссионеры и маклеры; • дилеры <p>Степень охвата рынка Размещение складских помещений Система транспортировки Система контроля запасов</p> <p>Продвижение товара на рынок</p> <p>Реклама:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для потребителей; • для торговых посредников; <p>Индивидуальная продажа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стимулирование потребителей; • демонстрационная торговля; • показ образцов товара; • подготовка персонала сбытовых служб <p>Продвижение товара по каналам сбыта Телевизионный маркетинг Продажа товаров через средства массовой информации</p>			

Вопросы

1. Какие показатели из приведенных выше играют, на ваш взгляд, главную роль?
2. Какие показатели, по вашему мнению, можно было бы использовать дополнительно для получения более точной картины конкурентного положения конкретной фирмы?

Задание 69

Нет такого менеджера в России, который так или иначе не связан с обращением ценных бумаг. Рынок ценных бумаг, или фондовый рынок, – это система экономических отношений меж-

ду теми, кто выпускает и продает ценные бумаги, и теми, кто покупает и становится их владельцами. Рынок ценных бумаг является рыночным механизмом свободного, но регулируемого перелива капиталов из наименее благоприятных в наиболее перспективные отрасли хозяйства страны.

Ценные бумаги – это денежные документы, удостоверяющие право владения или пользования, определяющие взаимоотношения между лицом, выпустившим эти документы, и их владельцами и предусматривающие, как правило, выплату дохода в виде дивиденда или процентов, а также возможность передачи и иных прав, вытекающих из этих документов, другим лицам.

Другими словами, ценные бумаги – это товар, обращающийся на фондовом рынке. Они должны удовлетворять следующим требованиям: быть доступными для гражданского оборота, признанными регулируемым государством, быть стандартными, серийными и ликвидными.

Классификация ценных бумаг может осуществляться в зависимости от права владельца на доход или имущество. В таком случае ценные бумаги делятся на:

- именные, в которых права их владельца подтверждены на основании внесённого в текст бумаги имени владельца. Они учитываются в книге регистрации ценных бумаг, ведущейся эмитентом. В эту группу ценных бумаг входят акции, сертификаты, облигации;

- на предъявителя, по которым для подтверждения и реализации прав их владельца достаточно их предъявления. К ним относятся, чеки, облигации;

- ордерные, права на эти бумаги должны быть подтверждены предъявлением их и наличием соответствующих передаточных надписей. Эта группа ценных бумаг представлена прежде всего векселями.

Вопросы

1. В чем вы видите значение рынка ценных бумаг для развития экономики России?

2. Каковы важнейшие отличия основных видов ценных бумаг друг от друга?

3. Почему необходимы разные виды ценных бумаг?

4. Если бы вам представилась возможность стать обладателем ценных бумаг, то какие из них вы бы предпочли и почему?

Задание 70

Первичный рынок ценных бумаг – финансово-экономическое пространство, которое ценная бумага проходит от ее эмитента до ее покупателя. Дальнейшее движение ценной бумаги не приносит дохода для лица, которое эмитировало данную ценную бумагу.

Перед тем как непосредственно приступить к эмиссии ценных бумаг, необходимо опубликовать особую декларацию, содержащую достоверную информацию о характере деятельности эмитента, его доходах, капитале и т. д. За всем этим во многих странах, в том числе в России, следит государство.

На первичном рынке ценных бумаг велика роль коммерческих банков.

Для того чтобы выпустить акции на первичный рынок, эмитент должен:

- выработать такие условия выпуска ценных бумаг, которые обеспечат спрос на них;
- заручиться поддержкой какого-либо гаранта, способного за комиссионные разделить с ним ответственность, связанную с проведением эмиссии.
- зарегистрировать всю эмиссию ценных бумаг в соответствующем государственном органе.

Первоначально акции нового выпуска не имеют рыночной цены, поэтому эмитент хочет ее продать как можно дороже, а инвестор хочет ее купить как можно дешевле. Как правило, цена устанавливается с помощью дилера, но окончательную цену сформирует рынок.

В России первичный фондовый рынок характеризуется наличием ценных бумаг коммерческих банков, а также государственных ценных бумаг. Новые компании большую часть инвестиций на развитие производства получают с помощью выпуска ценных бумаг. Первичный рынок используется в качестве важного источника привлечения средств для проведения программ приватизации государственных предприятий.

Первичный фондовый рынок почти всегда нестабилен, отсюда сохраняется потенциальная угроза потери равновесия и стабильности.

Вопросы

1. Каковы основные особенности первичного рынка ценных бумаг?
2. В чем заключаются особенности первичного фондового рынка в России?
3. В чем значение данного рынка для хозяйственного развития России?
4. Каковы, на ваш взгляд, перспективы совершенствования первичного рынка ценных бумаг в России?

Задание 71

Большое значение в России играет вторичный фондовый рынок – сфера обращения ценных бумаг, в которой они оказываются после продажи их первым владельцем: он в свою очередь приобретает их у эмитента. Практика знает несколько видов вторичного рынка ценных бумаг:

Внебиржевой рынок, он также называется неорганизованным. Его особенности:

- здесь не существует единого центра, который бы организовывал торговлю ценными бумагами;
- характерно отсутствие единого курса у одинаковых ценных бумаг;
- имеет место множественность продавцов ценных бумаг (коммерческие банки, страховые компании, брокерские и дилерские фирмы и т. д.).

В России внебиржевой рынок в основном развивался за счет деятельности брокерских фирм. Этот рынок, как правило, связан с первичным размещением ценных бумаг.

Фондовая биржа – рынок ценных бумаг, работающий по точно определенным принципам, а именно:

- установление на основе аукционной торговли единого курса на одинаковые ценные бумаги одного эмитента;
- гласность совершаемых на бирже операций;
- проверка качества и надежности продаваемых ценных бумаг.

Фондовая биржа – важнейшая часть рынка ценных бумаг. Она способствует накоплению капитала и его распределению. Одновременно на бирже не продаются все виды ценных бумаг. Торговля на фондовой бирже ведется сессиями.

Большие потенциальные возможности для обращения на фондовых биржах России имеют векселя банков и компаний. Для фондовых бирж перспективно сотрудничество с крупными институциональными инвесторами, в особенности с инвестиционными фондами.

Вопросы

1. Каковы, на ваш взгляд, основные характеристики российского вторичного рынка ценных бумаг сегодня?
2. Каковы трудности функционирования сегодняшнего рынка ценных бумаг в России?
3. Каковы задачи менеджера российской фирмы в использовании возможностей рынка ценных бумаг?
4. В чем вы видите перспективы дальнейшего развития отечественного вторичного фондового рынка?

Задание 72

Фондовый рынок в России развивается. Участниками фондового рынка являются физические и юридические лица. Среди субъектов фондового рынка можно выделить следующие группы:

1. Основные участники рынка ценных бумаг: государство, крупнейшие компании. У этих участников, как правило, не возникает трудностей с выпуском и реализацией ценных бумаг, потому что их рейтинг очень высок. Рынок практически всегда готов принять ценные бумаги таких субъектов.
2. Институциональные инвесторы – различные финансовые институты (коммерческие банки, страховые компании и т. д.), совершающие операции с ценными бумагами.
3. Индивидуальные инвесторы – различные частные лица, в том числе владельцы небольших предприятий. Ценные бумаги таких малых предприятий таят в себе некоторый риск, так как по статистике только четверть таких предприятий добивается успехов, а остальные прогорают.
4. Профессионалы рынка ценных бумаг в России – это инвесторы, эмитенты ценных бумаг и инвестиционные институты.

Инвестор – юридическое лицо или гражданин, приобретающие ценные бумаги от своего имени и за свой счет. Эмитент ценных бумаг – юридическое лицо, государственный орган, выпускающий ценные бумаги и несущий от своего имени обязательства по ним перед владельцами ценных бумаг. Инвестиционный институт – юридическое лицо любой формы, не противоречащее законодательству. Разрешается российским законодательством деятельность посредников (брокеров и дилеров) на рынке ценных бумаг.

Вопросы

1. Можно утверждать, что фондовый рынок в России вполне сформировался?
2. В чем вы видите особенности рынка ценных бумаг в России?
3. Насколько, по вашему мнению, потрясения на других фондовых рынках мира опасны для российского рынка и почему?

Задание 73

Среди основных профессионалов, работающих на рынке ценных бумаг, выделяются:

Брокеры – посредники при заключении сделок, в них не участвующие. Они в основном на рынке представлены специализированными фирмами, имеющими статус юридических лиц. В России это преимущественно товарищества с ограниченной ответственностью. Брокерские фирмы оказывают консалтинговые услуги, размещают ценные бумаги на первичном и вторичном рынках, создают и управляют инвестиционными фондами. Схема работы брокеров такова: клиент заключает с брокерской фирмой договор, в котором оговариваются все виды поручений; после этого брокер действует на рынке в пределах доверенной ему суммы, сохраняя за собой право выбора ценных бумаг в соответствии с полученной им установкой; после выполнения поручения брокер перечисляет полученные от продажи ценных бумаг средства клиенту, за вычетом комиссионных.

Дилеры – в отличие от брокеров они вкладывают свой капитал при заключении сделок. Действиям дилеров на рынке ценных бумаг присуща большая масштабность, чем действиям брокеров. Дилерские фирмы владеют значительными капиталами,

которые они наращивают за счет получения комиссионных и прибыли на инвестируемый капитал.

Джобберы – консультанты по проблемам конъюнктуры рынка ценных бумаг. Их услугами пользуются и брокеры, и дилеры.

Вопросы

1. Почему российские менеджеры, как правило, сами не действуют на рынке ценных бумаг, а прибегают к помощи посредников?

2. Как вы себе представляете, насколько рискованна работа брокера или дилера и почему?

3. Если бы вам представилась возможность стать профессиональным участником фондового рынка, какую работу вы бы предпочли и почему?

Задание 74

Любой бизнес – дело рискованное. Риск – это вероятность возникновения убытков или неполучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска, по сути, – обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. По мере развития рыночных отношений в нашей стране усиливается конкуренция. Чтобы выжить в этих условиях, нужно решаться на внедрение технических новшеств и смелые, нетривиальные поступки. а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска и научиться прогнозировать события, оценивать риск, не переходить за допустимые его пределы.

Выделяют следующие основные виды предпринимательского риска:

Производственный риск связан с выпуском продукции, товаров, с осуществлением любых видов услуг и производственной деятельности. Наиболее важные причины производственного риска – возможное снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных или других затрат, уплата завышенных отчислений и налогов и т. д.

Коммерческий риск возникает в процессе реализации товаров, произведенных или закупленных предпринимателем. Причины коммерческого риска – снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение

закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения.

Финансовый риск возникает в сфере взаимодействия предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Он измеряется чаще всего соотношением заемных средств к собственным: чем выше это соотношение, тем в большей степени предприятие зависит от кредиторов и тем выше финансовый риск, так как прекращение кредитования или ужесточение условий кредита может повлечь за собой остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. д.

Вопросы

1. Какие риски имеют превалирующее значение в российской деловой практике?
2. Какие риски, имеющие место в России не укладываются в систему приведенных ранее рисков?

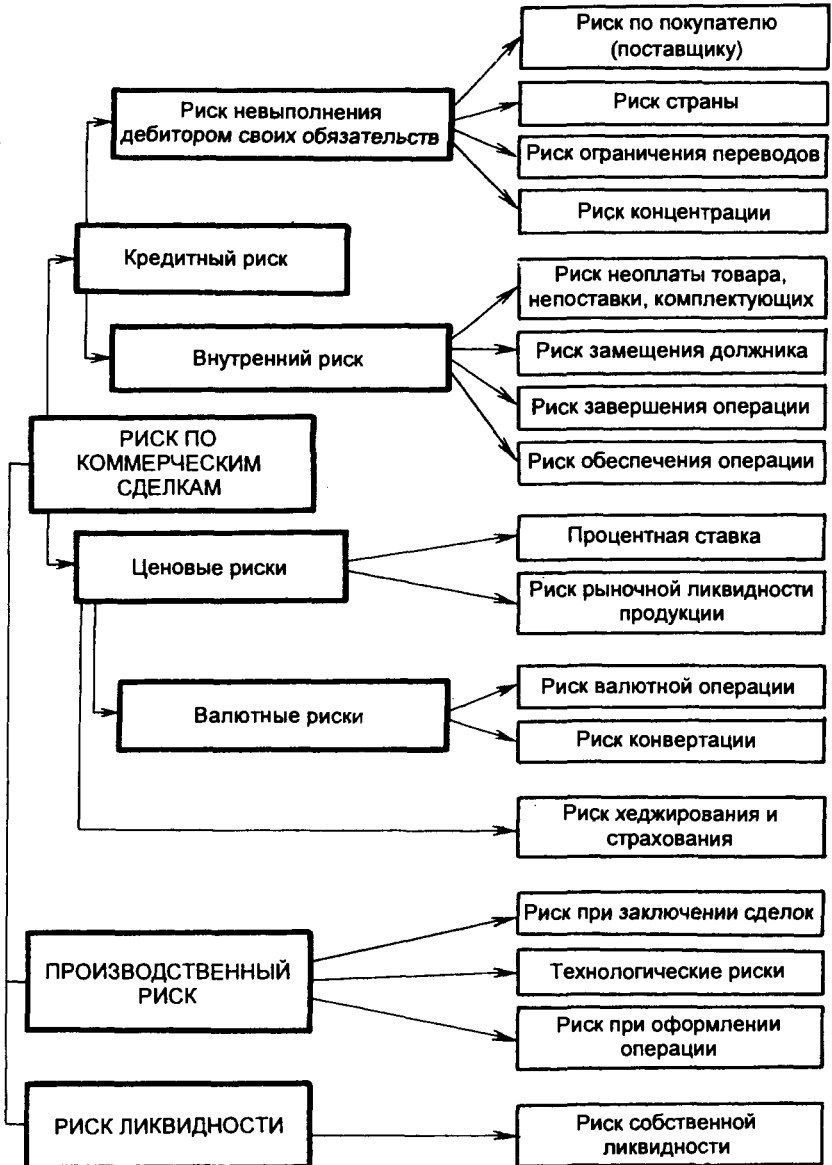
Задание 75

При оценке результатов хозяйственной деятельности фирмы рекомендуется учитывать следующее:

1. Необходимость получения и использования средств в строго установленные сроки (например, за счет краткосрочных кредитов нельзя финансировать капитальные затраты, окупающиеся за длительный период).
2. Важность соблюдения принципов рентабельности вложений (использование наиболее дешевых способов финансирования).
3. Требование постоянного обеспечения платежеспособности фирмы.
4. Последовательность приспособления к условиям рынка.
5. Необходимость строгой реализации принципа сбалансированности рисков (наиболее рискованные операции финансировать за счет собственных средств).
6. Выполнение требований максимальной рентабельности (вложение средств только в наиболее прибыльные операции). Что, по вашему мнению, нужно в полной мере учесть дополнительно, чтобы реальная картина была представлена во всех деталях? Аргументируйте свои соображения.

Задание 76

Существующая в бизнесе схема рисков может быть представлена так:



Вопросы

1. Все ли риски, характерные для российской деловой реальности, учтены?
2. Какие риски вы еще бы внесли в схему?
3. Какие риски в условиях российской переходной к рынку экономике имеют, по вашему мнению, приоритетное значение и почему?
4. Как, на ваш взгляд, может измениться схема рисков в российском бизнесе через пять лет? Через десять лет?

Задание 77

Кризис – это особое состояние, перелом в развитии фирмы, которые определяются внутренними и внешними объективными и субъективными факторами. Причинами кризиса могут быть финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, неплатежи, сокращение инвестиций, экономическая политика государства), обострение конкуренции, непрофессиональное управление фирмой, природные и общественно-политические катаклизмы. Кризис может рассматриваться как объективно обусловленная стадия жизненного цикла деятельности фирмы, когда застой и спад диктуют необходимость ее обновления, модернизацию и реконструкцию.

В условиях кризиса необходимо специфическое антикризисное управление, характеризуемое определенными подходами и приемами. Сущность антикризисного управления составляют радикальные перемены в деятельности фирмы. Управление кризисом, как правило, требует быстрых и решительных перемен.

Антикризисное управление призвано предупреждать и смягчать кризисы, обеспечивать выживание фирмы в условиях кризиса и ликвидировать потери при выходе из кризиса. Ключевыми проблемами антикризисного управления являются диагностика и прогнозирование кризисов, определение их причин, предотвращение кризисов, входение и выход из кризиса, ликвидация их последствий. Решающую роль в антикризисном управлении играют стратегии менеджмента.

Стратегия антикризисного управления может быть следующей:



Стратегия должна соответствовать типу кризиса. К основным типам кризиса относятся кризисы дефицита ресурсов, сбыта продукции, неплатежей и др. Кризис может быть комплексным, что характерно в настоящее время для России.

Предлагаются следующие вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления:

1. Анализ управленческой ситуации.
2. Уменьшение доли фирмы на рынке.
3. Низкий уровень прибыли.
4. Уменьшение спроса на продукцию фирмы.
5. Устаревшая продукция.
6. Проблема с качеством и надежностью продукции.
7. Высокая задолженность перед банком и поставщиками.
8. Недовольство покупателей.
9. Низкая платежеспособность покупателей.
10. Недостаток оборотных средств.
11. Устаревшие методы производства и продажи.
12. Высокая текучесть кадров.
13. Раздутый громоздкий административный аппарат.
14. Нерегулярные выплаты зарплаты.
15. Отсутствие гибкого управления.
16. Перечень чрезвычайных мер.
17. Выход на новые рынки.
18. Осуществление упреждающих кризис перемен.
19. Увеличение доли фирмы на рынке по конкурентноспособным видам товаров.
20. Изучение опыта конкурентов.
21. Привлечение помощи консультантов.
22. Отказ от нерентабельных видов продукции.
23. Ликвидация непрофильных видов деятельности.

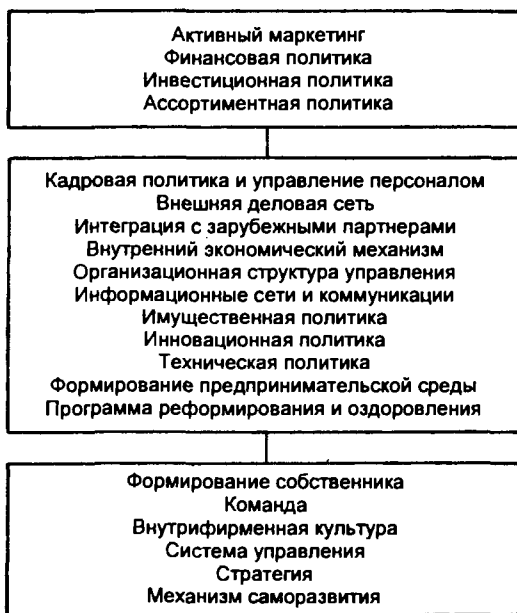
24. Переобучение персонала.
 25. Наем персонала.
 26. Увольнение персонала.
 27. Формирование команды единомышленников.
 28. Сокращение административного аппарата.
 29. Предоставление работникам большей свободы общения и принятия решения.
 30. Установление жесткой дисциплины.
 31. Ужесточение контроля за расходами, дисциплиной.
 32. Сокращение запасов.
 33. Сокращение издержек производства и обращения.
 34. Организация маркетинговых исследований.
 35. Стимулирование сбыта продукции.
 36. Проведение рекламных компаний.
 37. Формирование благоприятного имиджа фирмы.
 38. Отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям.
 39. Усиление централизации управления.
 40. Децентрализация управления.
 41. Обращение к правительству за помощью.
 42. Сокращение экономического пространства – частичное закрытие предприятия.
 43. Переизбрание Совета директоров.
 44. Объединение с другими фирмами.
 45. Разводнение уставного капитала – дополнительный выпуск акций.
 46. Смена президента фирмы.
 47. Привлечение новых крупных инвесторов.
 48. Продажа акций работникам.
 49. Диверсификация производства.
 50. Кружки качества.
 51. Быстрая реакция на жалобы покупателей.
 52. Забота об обслуживании потребителей (какая именно?)
 53. Инвестиции производства.
 54. Изменение стиля руководства (в каком направлении?)
 55. Реорганизация структуры управления (в чем состоит?)
 56. Введение гибкой системы стимулирования работников.
- Участие в прибыли.
57. Поощрение предприимчивости.
 58. Разработка бизнес-плана.
 59. Участие работников в управлении.
 60. Объявление банкротства.

Исходя из перечня вводных данных, характерных для промышленно-торговой фирмы, определить:

- признаки кризисной ситуации;
- причины возникновения кризисной ситуации;
- меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации;
- меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис;
- меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса;
- меры по ликвидации последствий кризиса.

Задание 78

К источникам финансового оздоровления и развития предприятий относятся:



Вопросы

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?
2. В чем вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?
3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?

Оценка способностей менеджера

Чарльз Дарвин отмечал, что определенные виды организмов могут преуспевать в изменившихся условиях, если будут лучше приспосабливаться к окружающей среде. Подобный эволюционный процесс имеет отношение к менеджерам 80 – 90-х гг.

Один из руководителей центрального отделения большой европейской компании, когда его уволили в связи с тем, что отделение понесло убытки, и обвинили в этом его, сказал: «Три года назад положение на рынке было более благоприятным, и тогда я сохранил бы свою работу. Сейчас же столько проблем, что надо быть вдвое умнее, чтобы остаться на плаву. Мне это не удалось». Его слова отражают ситуацию в экономике во всем мире.

Что же является наиболее характерным для теории и практики управления в 90-е гг.? На наш взгляд, наиболее заметны две новые тенденции.

Во-первых, это интернационализация менеджмента, коллективное осмысление новых реальностей, порождаемых углублением международного разделения труда, возрастанием конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций, созданием международных систем информации, других интегрирующих структур. Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, доступных миллионам людей, обобщения управленческого опыта разных стран через обследование, разработку «ситуаций», широких международных контактов ученых-практиков управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

Во-вторых, все большее обращение к здравому смыслу, простым истинам, хорошо воспринимаемым рекомендациям, полезным для использования теми, кто несет нелегкое бремя управления или кто встает на этот путь. Менеджмент как наука во всем его многообразии развивается своим путем и имеет значительные перспективы. В настоящее время к управленческим идеям и факторам эффективного управления проявляет интерес широкий

круг населения. Это происходит не без влияния живо и интересно написанных на эту тему книг таких авторов, как П. Друпер, У. Оучи, Т. Питер, Р. Уотермен, мемуаров Л. Якокки – президента автомобильного гиганта «Крайслер», А. Мориты – президента и одного из основателей электронной фирмы «Sony» и др. Появился термин «управление по бестселлерам» по аналогии с «управлением по целям», «управлением по отклонениям».

Сейчас не только качества менеджеров и способы их обретения, но и роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя являются предметом многих дискуссий. Родоначальники концепции менеджмента как специализированного вида деятельности – американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и т.п.), вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразнейших научных исследований и публикаций в области управления, диверсифицированных деловых услуг.

Однако в 80-е гг. американцы усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении «наукой управления». «Подтолкнули» их к этому японцы.

Японцы, пожалуй, – самая учащаяся и способная к обучению нация – так и не пришли к идее формирования профессиональных управляющих. В их стране всего три школы бизнеса, руководители же подготавливаются прежде всего путем приобретения опыта. Все сотрудники фирм целенаправленно работают в разных должностях в разных подразделениях фирм, обучаясь не только делу, но и искусству человеческих отношений, постепенно культивируя в себе качества, необходимые руководителю.

Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве; с другой – управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте, как у японцев, и, например, в Англии не входит даже в первую десятку.

Тем не менее, жизнь «берет свое», и хорошие «школы бизнеса», фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах не только не разоряются, но и процветают даже в ус-

ловиях спадов производства. Управлять необходимо эффективно, следовательно, нужно учить этому, овладевать знаниями, развивать навыки управления, избегать ошибок и находить наилучшие пути к успеху.

За последние и двадцать лет в структуре и деятельности государственных и частных компаний произошли значительные изменения. На наш взгляд, наиболее существенное из них – рост международной конкуренции, в результате которой «выживают» только наиболее эффективно работающие фирмы.

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Эти обобщения позволили авторам книги «Раскрепощенный менеджер» М. Вудкоку и Д. Фрэнсису выделить одиннадцать факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия, и предсказать способности и умения, необходимые умелому менеджеру в настоящее время и в будущем.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Менеджер должен обладать способностью эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. От менеджера требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому нужно, чтобы менеджер четко определял как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения современного руководителя. Следовательно, каждый менеджер должен поддерживать постоянное собственное развитие.

5. Проблем становится все больше и они все сложнее в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Способность решать проблемы быстро и эффективно, становится все более важной чертой управленческих кадров.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Руководитель должен быть изобретательным и способным гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Для эффективного управления целесообразно использовать навыки влияния на окружающих, не прибегая к приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают требованиям настоящего и будущего. Необходимы новые, более современные управленческие приемы. Менеджеры должны освоить иные подходы к подчиненным.

9. Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений обосновывают разработку новых подходов к управлению. Менеджеру обязательно умение самому быстро освоить новые методы и практические навыки и оказать помощь в этом другим сотрудникам.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей для их решения. Менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные к изобретательской деятельности и к достижению значительных конечных результатов в работе.

Таким образом, исходя из изложенного, если менеджеры хотят «уцелеть» и добиться успеха в будущем, они должны иметь способности эффективно управлять:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- постоянное личное совершенствование;
- навыки в решении проблем;
- изобретательность и способность к инновациям;
- способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, поэтому неправильно было бы считать, что для ее решения менеджеру нужны одновременно все способности и навыки. Однако в совокупности они обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей. Приведенные далее тесты помогут осуществить такую оценку.

ТЕСТ 1

на способность к риску

Выразите свое согласие – «да» или несогласие – «нет» с приведенными ниже утверждениями.

1. Я бы рискнул начать собственное дело, но не работать на кого-то еще.
2. Никогда не пойду на такую работу, где много поездок.
3. Если бы и стал играть, то никогда не делал бы малых ставок.
4. Мне нравится улучшать свою жизнь с помощью новых идей.
5. Никогда не брошу работу, не будучи уверенным, что есть другая.
6. Я не склонен пойти на риск, чтобы расширить свой кругозор.
7. Зная, что какое-то конкретное новое дело может кончиться неудачей, я не стал бы вкладывать в него средства, даже зная, что барыш может быть велик.
8. Хотел бы испытать в жизни как можно больше острых ощущений,
9. Не ощущаю в себе особой потребности в возбуждающих событиях.
10. Я не обладаю большой энергией.
11. Я могу без труда порождать много «прибыльных» идей.
12. Я бы никогда не стал спорить на сумму, которой в данное время не располагаю.
13. Мне нравится предлагать новые идеи или концепции, даже когда реакции на них, например моего руководителя, непредсказуемы и неясны.
14. Я готов участвовать лишь в таких сделках, которые достаточно ясны и определены.
15. Менее надежная работа с большим доходом меня привлекает больше, чем более надежная со средним.
16. По характеру я не очень независим.

Оценка результатов

Если вы ответили «да» на вопросы: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13 и 15 – присваивайте каждому ответу по 1 баллу. Если вы ответили «нет» на вопросы 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14 и 16 – также присваивайте каждому ответу по 1 баллу.

Если сумма составит 13, 14 и более баллов, вы, по всей вероятности, склонны к предпринимательскому риску и обладаете определенными чертами риск-тейкера.

ТЕСТ 2

на соответствие индивидуальных особенностей человека основным чертам профессии менеджера

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», ее считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочти 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 рискованных ситуациях?

8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

9. Откажетесь 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 «щекочут» нервы?

14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Оценка результатов

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытаться силы в предпринимательстве.

ТЕСТ 3

на способность добиться успеха в бизнесе

1. Вам нужно купить подарки другу:
 - А – «расшибестесь в лепешку», но купите то, что он хочет;
 - Б – постараетесь, но не будете тратить много времени;
 - В – купите то, что сможете.
2. Выполняя свои обычные обязанности:
 - А – стремитесь закончить их побыстрее;
 - Б – пытаетесь делать это как можно лучше, по-особенному;
 - В – непротив внести какие-то изменения, если они не требуют дополнительного времени.
3. На работе вы:
 - А – разумный энтузиаст;
 - Б – используете всю свою энергию;
 - В – делаете все, что положено.
4. Если вы разбили чашку в гостях, то:
 - А – не успокойтесь, пока не купите взамен набор небьющейся посуды;
 - Б – если хозяева будут очень расстроены, предложите возместить ущерб;
 - В – покраснеете, будете долго извиняться.
5. В партнеры по шахматам вы выберете:
 - А – игрока, более сильного, чем вы;
 - Б – игрока, которого можно обыграть;
 - В – меньше, чем на мастера спорта, вы не согласны.
6. Достигая желанной цели, вы:
 - А – тут же задумываетесь о следующих;
 - Б – только об этом и вспоминаете;
 - В – долго наслаждаетесь своей победой, лениво размышляя о новых перспективах.
7. Вы затеяли ремонт своими силами, но не все получается:
 - А – прибегнете к помощи друзей, родственников;
 - Б – с трудом, но доделаете сами;
 - В – откажетесь от первоначальных замыслов.
8. Вы долго выращивали орхидею на подоконнике, а она засохла:
 - А – купите еще две и начнете все сначала;
 - Б – в следующий раз выберете более неприхотливое растение;
 - В – откажетесь от затеи.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8
А	2	0	1	2	2	2	2	2
Б	1	2	2	1	0	0	1	1
В	0	1	0	0	1	1	0	0

11 – 16 баллов. Вот уж кому везет! Ваш девиз: «Через тернии – к звездам!». Достижения вас опьяняют, неудачи подхлестывают. Вам есть чем гордиться. За что бы вы ни брались, вы стремитесь сделать это хорошо. Многие вас уважают, хотя кто-то недолюбливает.

6 – 10 баллов. Ничто человеческое вам не чуждо. Вы можете расстроиться от неудач, а можете и «пришпорить коня». Сегодня вы расслаблены и ленивы, а завтра полны энергии. Вы стремитесь в успеху, но не любой ценой – чрезмерные усилия не для вас. Вы можете удовлетвориться и воображаемыми победами.

0 – 5 баллов. Добрые отношения с людьми для вас важнее успехов, известности. Вы не стремитесь выделиться, чувство защищенности и покоя значат для вас гораздо больше. Может, вы напрасно считаете ваши неудачи неизбежными? Чуть больше уверенности в себе вам не повредит.

ТЕСТ 4 на деловую хватку

1. Вы собираетесь докончить давно начатую и отложенную работу. И вдруг вам звонит милый человек противоположного пола, который вам симпатичен, и просит о встрече:

а) вы говорите: «Попозже, солнышко» и, сжав зубы, быстро заканчиваете свою работу;

б) произносите: «Иду, любовь моя!», вы, послав к черту все свои дела, мчитесь на свидание;

в) раз и навсегда решив стать аскетом, вы снова посылаете к черту, но уже свою симпатию и с легким сердцем занимаетесь делом.

2. Перед вами выбор: или пойти в веселую компанию, или наконец, привести в порядок все свои бумаги, так как вас замучили жена, совесть, теща:

а) вы, повторяя, «Делу – время, потехе – час», начинаете убирать;

б) радостно подхватив ту же поговорку, вы, решив, что долгожданный час пробил, побежите на вечеринку, клятвенно пообещав все убрать по истечении данного срока;

в) бодро смотрите на тех, кто упрекает вас в неаккуратности, и вяло отругиваясь и не вдаваясь в подробности дальнейшей судьбы бумаг, гордо удалитесь.

3. Вас попросили о важной услуге, невыполнимой для других людей:

а) вы, похлопав просителя по плечу, говорите «Нет проблем!» и используете одного из многочисленных друзей, который оказывает эту услугу;

б) сославшись на занятость, уйдете, разводя руками;

в) долго жмете ему руку, лихорадочно думая в это время и, наконец, частично выполняете просьбу.

4. Деловые люди, как правило, не видят в одежде цель жизни. А для вас она?

а) очень многое. Без фирменных тряпок вы мало что из себя представляете;

б) возможность красиво одеваться, так как хорошо одетый вы приятны и самому себе, и окружающим;

в) хорошая одежда нужна вам для работы. Если вы будете плохо одеты, люди не захотят с вами иметь дела.

5. Друзья – это великолепно! С их помощью вы делаете свои дела – они вам помогают:

а) с их помощью вы достаете, продаете, покупаете; подписываете – вам очень нужны друзья;

б) друзья – это хорошо! Вы не можете без друзей, они помогают вам в трудную минуту;

в) друзья – это для вас все. Вы с ними советуетесь, помогаете им.

6. В достаточной ли мере вы уделяете внимание своему любимому человеку? Всегда ли вы заботитесь о том, чтобы, когда вы задерживаетесь на работе, позвонить и предупредить?

а) что за ерунда! Вы занимаетесь делом, а не черт-те чем!

У вас нет времени на такие пустяки;

б) позвонить-то можно, и вы знаете, когда это можно сделать. Но думаете, ничего страшного не случится, если опоздаете немного;

в) конечно, позвоните. Как можно причинять беспокойство любимому человеку. В конце концов вы никогда не опаздываете.

7. Личная жизнь есть у всех, даже у самых деловых. Но вот какое значение вы придаете личной жизни?

а) семья, дом – это ваша жизнь. Вы любите свою избранницу (избранника), хотите иметь детей, а работа – только для поддержания материального положения;

б) ну что ж, семья – это неплохо. Хорошо иногда провести вечерок-другой в кругу семьи, поговорить с детьми, с любимым человеком, но и дело забывать нельзя;

в) ну уж нет! Всю жизнь провести на кухне – никогда! За детьми пусть следит жена (муж, бабушка), а ваше призвание – работа. Вот там вы человек, там вы достигнете больших высот, там ваше место.

8. Умеете ли вы отдыхать, отключаться от своих дел и многочисленных проблем?

а) можете, но не всегда. Если у вас что-то важное, вы не можете не думать об этом. Тогда и отдых не в радость;

б) когда вы отдыхаете, вы с радостью «сваливаете» с себя бремя забот и наслаждаетесь жизнью;

в) вы уже не помните, когда отдыхали последний раз. Все дела, дела.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8
а)	5	10	10	3	10	10	3	5
б)	3	5	3	5	5	5	5	3
в)	10	3	5	10	3	3	10	10

60 и более баллов. У вас просто талант! Человека подобных деловых качеств надо поискать. Всю жизнь вы отдаете работе и видите в ней смысл жизни. Но не пора ли остановиться? Может наступить страшная минута, когда вы будете совсем одиноки!

Это неудивительно, ведь о своих близких Вы не думаете, а друзей цените только как деловых партнеров. Еще немного и слова «Боливар не выдержит двоих» станут для вас привычными. Вам грозит превращение в компьютер, холодный, одинокий, бездушный.

35 – 60 баллов. Вам удастся быть самим собой и при этом не оставаться за кормой жизни. Вашим близким с вами хорошо. Вы заботливы и внимательны, но также не пускаете на самотек свои дела, предпочитая следить за всем самому. Очень хорошо, что ваша работа не поглотила вас целиком и не стала самоцелью. Продолжайте ею заниматься, но не забывайте и о тех, кто вас любит, и все будет в порядке.

До 35 баллов. Вы слишком легкомысленны. Нельзя же так доверяться случаю и так безудержно предаваться развлечениям. Нет слов, вы приятный человек, но о работе забывать нельзя. Надо стать немного серьезнее.

ТЕСТ 5 для начинающих бизнесменов

1. Какой, по-вашему, самый легкий способ «делать» деньги?
 - а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать, конечно, вкладывать наличные деньги в дело;
 - б) ждать наследства от «богатого дяди», попытаться «отхватить» крупный выигрыш в лотерею или на азартных играх;
 - в) карьеру делать постепенно, шаг за шагом, не проявляя спешки и риска, не отлучая себя от участия в политике.
2. Какую прибыль, по вашему мнению, получают зарубежные миллионеры от неплохой сделки?
 - а) около 1 млн долл.;
 - б) до 10 млн долл.;
 - в) свыше 10 млн долл.
3. С каким из перечисленных утверждений вы согласитесь?
 - а) чем больше удастся заработать денег, тем большее удовлетворение получаете от своей работы.
 - б) деньги – это власть;
 - в) обладание богатством вызывает зависть, и это приятно.
4. Вложите ли свои деньги в мероприятие, когда нет никаких гарантий, что вы эти деньги не потеряете?

- а) да;
- б) сумму в разумных размерах (не приведет к разорению);
- в) нет.

5. Как отнесетесь к вымогательству, сопровождаемому шантажом и угрозами физической расправы?

- а) прибегнете к помощи соответствующих органов;
- б) постараетесь справиться своими силами;
- в) откупитесь.

6. Участвуете ли в азартных играх, в частности в тотализаторе на ипподроме, и готовы ли в пылу азарта сделать крупную ставку?

- а) да;
- б) да, если есть «свободные» деньги;
- в) нет.

7. Как вы считаете, люди какой из перечисленных профессий имеют самый большой шанс разбогатеть?

- а) актер, художник, журналист, инженер, геолог;
- б) адвокат, врач, политик, певец, мастер на все руки;
- в) коммерсант, директор фирмы, банкир.

8. Как вы относитесь к деловым связям с друзьями?

- а) могу дать займы надежному приятелю: не исключено, что и он мне ответит взаимностью в нужный момент;
- б) дружба дружбой, а денежки врозь;
- в) при нужде беру в долг, сам же никогда никому ни под каким видом, таков мой принцип.

9. На этот вопрос ответьте по возможности определенно: если станете миллионером, будете ли наслаждаться сознанием, что принадлежите к элите?

- а) несомненно;
- б) буду демонстрировать свое наслаждение только тем, кто не верил в меня или относился свысока;
- в) нет.

10. Куда бы вложили свои «свободные» миллионы?

- а) в недвижимость или в другое имущество, в предметы искусства;
- б) в акции и ценные бумаги;
- в) сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если вы имеете на своем счету 3 млн, будете ли активно продолжать операции по наращиванию своего состояния?

- а) может быть, если только новое дело окажется «верняком»;
- б) непременно;
- в) ну его – с меня хватит.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а)	6	0	6	0	6	0	0	3	0	3	3
б)	0	3	3	6	3	3	3	6	3	6	6
в)	3	6	0	3	0	6	6	0	6	0	0

До 21 балла. Здоровая и цепкая хватка бизнесмена вам чужда. Вы очень поверхностно представляете себе коммерческую и деловую деятельность, далеки от экономики и юриспруденции. Увы, одних желаний мало, надо иметь еще способности и волю, трезвый ум и смекалку. Советуем поискать иное поприще; может быть, вы еще не распознали самого себя, может быть, вы обнаружите в себе задатки другого таланта, который тоже позволит вам стать если не миллионером, то, по крайней мере, человеком достаточно известным и обеспеченным.

22 – 45 баллов. Вы можете стать миллионером, но это требует от вас невероятных усилий и большого труда. Избегайте финансовых и прочих спекуляций. Не ищите легких путей в своем деле. Лучшее, чего вы можете сейчас добиться, – войти в состав правления фирмы или стать совладельцем. Только со временем, приобретя опыт и не теряя присутствия духа, вы сможете обрести имя в бизнесе. Но, если вы и не достигните вершин, жизнь вам гарантирована безбедная. И совет: упаси вас Господь, поддаваться разрушительной силе зависти.

Свыше 45 баллов. Вы имеете, кажется, все необходимые данные, чтобы стать миллионером. Ваши взгляды, способности и деловая хватка дают вам большой шанс. Надо полагать, вы очень настойчивы, хорошо ориентируетесь в конъюнктуре, специалист в финансовых и коммерческих операциях, никогда не идете на безумный риск. Только не превращайте свой жизненный принцип в сомнительную формулу «деньги ради денег». Примите к сведению тот факт, что почти все миллионеры «за бугром» если и не меценаты и спонсоры, то во всяком случае они время от времени участвуют в благотворительных акциях, что, безусловно, придает им вес в обществе. Пусть ваше богатство не лишит вас человеческих качеств и не отгородит каменной стеной от былых друзей.

ТЕСТ 6

на психологическую готовность к занятию бизнесом

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Вы определились, какие услуги можете предложить?
2. Как вы думаете, предложенные вами услуги будут пользоваться спросом?
3. Считаете ли вы, что у вас будет мало конкурентов?
4. Знаете ли вы, чем вы займетесь, если ваше дело окажется убыточным?
5. Полагаете ли вы, что в случае провала ваше возвращение на прежнюю работу невозможно?
6. У вас имеются партнеры, которым вы доверяете?
7. Ваши партнеры являются достаточно компетентными в выбранной области?
8. Как вы считаете, сможете ли вы в своей деятельности всегда соблюдать закон?
9. Если вам предложат дело, дающее мгновенно 200 – 300%, вы задумаетесь, прежде, чем согласитесь?
10. Склонны ли вы всегда тщательно проверять деловую информацию?
11. Собираетесь ли вы ограничивать свои потребности при использовании первой прибыли?
12. Поддерживают ли ваше начинание родные (жена или муж)?
13. Умеете ли вы дорожить своими партнерами?

ТЕСТ 7

на лидерство

(«кто вы: капитан или рядовой?»)

1. Дружба для вас:
А – сотрудничество;
Б – поддержка;
В – альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:
А – талантом;
Б – решимостью;
В – подготовкой;

3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:
- А – «петушком»;
 - Б – «курицей»;
 - В – «цыпленком».
4. Если бы вы были геометрической фигурой, то были бы:
- А – цилиндром;
 - Б – сферой;
 - В – кубом.
5. Когда вам нравится женщина (мужчина), вы:
- А – делаете первый шаг;
 - Б – ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
 - В – делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:
- А – тормозите;
 - Б – прибавляете скорость;
 - В – теряетесь.
7. Если вам приходится говорить на публике, вы чувствуете что:
- А – вас слушают;
 - Б – критикуете;
 - В – вы смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей:
- А – крепких;
 - Б – умных;
 - В – опытных.
9. Скажем правду. Золушка была:
- А – несчастная девочка;
 - Б – хитрюга-карьеристка;
 - В – брюзга.
10. Как бы вы определили свою жизнь:
- А – партия в шахматы;
 - Б – матч бокса;
 - В – игра в покер.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

16 баллов. В обществе вы – «рядовой». Вы слишком уважаете других и отождествляете свои слабости со слабостями ближних, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь «поглощать и переваривать» чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу.

Если же вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий. В сущности это не так уж и плохо – так спокойнее.

17 – 23 балла. Вы – «офицер». Это довольно неловкое положение: между «молотом и наковальней». Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы немножко «капитан» (руководитель) и немножко – «рядовой». Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы – слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

24 и более баллов. Вы – «капитан». С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепло и особенно проявлялось в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет – довольствоваться тем, что вас считают прекрасным другом (подругой), советчиком, и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

ТЕСТ 8

на способность к абстрактному мышлению

Ум предпринимателя, бизнесмена, менеджера во многом сродни уму полководца, поскольку сходны стоящие перед ними трудности; огромное количество исходных данных; непредсказуемость ответов «противника» (конкурентов); необходимость строить несколько взаимодополняющих и взаимодублирующих планов и быстро их реализовывать; необходимость действовать в условиях «шума» (помех) в условиях опасности (риска).

Творческая деятельность полководца была предметом изучения известного советского психолога Б. Теплова. Согласно его исследованиям, деятельность полководца предъявляет высокие требования к его уму.

Прежде всего неверно расхожее мнение, что функцией ума является разработка планов, а их исполнение – это уже дело воли. На самом деле исполнение планов требует ума не меньше, чем воли, причем, если для планирования требуется главным образом, абстрактное мышление, то для исполнения планов – конкретное мышление. Как оказалось, мышление талантливых полководцев всегда отличалось равновесием между абстрактным и конкретным мышлением, между мыслительными операциями анализа и синтеза. То же в полной мере относится и к сфере бизнеса, к работе предпринимателя, бизнесмена, менеджера.

В отношении конкретного мышления у предпринимателя все более или менее ясно. Любой из них хорошо знает свои слабые и сильные стороны в конкретной деятельности, в сфере принятия решений. Что же касается абстрактного мышления, тут далеко не все ясно – и человеку зачастую трудно определить свой «рейтинг».

Вот один из простых тестов: позволяющий достаточно быстро оценить способность человека к абстрактному мышлению, к отыскиванию «далеких ассоциаций», т. е. тех, которые не «лежат на поверхности».

Абстрактные загадки и отгадки. Далее приводятся 10 загадок и 10 отгадок, ваша задача: за 2 мин. найти отгадки для всех или для большинства загадок.

Загадки:

1 – атмосферный окуроч; 2 – ваза с видом изо рта, 3 – ежик под наркозом, 4 – мост через ночь, 5 – шарикоподшипник с кубическими шариками, 6 – горстка вечных конфет, 7 – таблетки от безденежья, 8 – интеллектуальное ведро, 9 – яма вверх дном, 10 – туземцы уверяют, что на черный день красного вина не напасешься.

Отгадки:

а – пессимизм, б – зубы, в – кровать, г – коллектив из несоместимых людей, д – монеты, е – кактус, ж – метеорит, з – труба (в оркестре), и – парашют, к – каска.

Оценка результатов

Правильные ответы: 1-ж, 2-з, 3-е, 4-в, 5-г, 6-б, 7-д, 8-к, 9-и, 10-а.

3 правильных ответа – невысокий уровень абстрактного мышления.

От 4 до 6 правильных ответа – средний уровень.

Более 7 правильных ответов – высокий уровень.

Активный контроль качества менеджера

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в отдельных подразделениях или в программно-целевых группах;
- руководителю предприятия или руководителям подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами и др.

Можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

Менеджер-управляющий. Он должен обладать такими качествами, как:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по характеру деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства; умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

- способность принимать обоснованные и компетентные решения на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.

Менеджер-инноватор. Производительность труда проще повысить на базе новых техники и технологий, чем постоянно ремонтировать оборудование.

Менеджер-дипломат. Среди навыков и умений менеджера большое значение имеет способность ведения переговоров. Сейчас менеджеры высшего уровня управления тратят большую часть времени на установление контактов.

В любой из ролей менеджер должен стараться быть лидером, достойным подражания. Главная его задача – организовать коллективное решение задач, т. е. путем сотрудничества, а не запугивания.

Хорошего менеджера заботят прежде всего интересы фирмы. Он стремится сбалансировать: интересы группы, интересы босса и других менеджеров; квалифицированное выполнение работы с дальнейшим обучением по специальности; производственные интересы с индивидуальными потребностями подчиненных.

Как стать лидером? Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это – искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы; некоторые обучаются ему; имеются и такие, которые никогда его не постигнут.

Вместе с тем каждый находит свой стиль: один – динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других; другой – спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако и тот, и другой могут действовать с равной эффективностью: внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Существуют общие черты, присущие лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме. Он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер – оптимист. Оптимист охотно выслушивает других и их идеи, так как всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше, потому что ожидает плохих новостей. Оптимист думает: люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от них мало прока. Оба подхода оказываются правильными, но первый эффективнее.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверь кабинета. Лучшие лидеры человечны, они знают о собственных слабостях и терпимее относятся к слабостям других.

Лидер – смелый человек. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Однако он никогда не делает этого необоснованно. Если он разрешит кому-то провести эксперимент, и последний окончится неудачей, то он не возложит вину только на сотрудника и не потеряет в него веру.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет:

«Это не мое дело». Если он ожидает, что группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, то он дает им понять, что готов взяться за

новое дело, если будет такая необходимость. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Лидер – решителен. Он всегда готов принимать решения. Когда есть необходимая информация, правильное решение «лежит на поверхности». Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно нужно принять. Требуется смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Его основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы.

Лидер – справедлив. Справедливость – важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, появятся, вероятно, недовольные. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Лидерство не рождается спонтанно. Оно возникает в результате долгих тренировок и трансформации личных качеств менеджера.

Активному контролю за процессом развития таких качеств и посвящена данная тема.

ТЕСТ 1 **на уверенность в себе**

1. Если вам дорогу перебежит черная кошка или встретится женщина с пустыми ведрами, вы:

а) смело пойдете ей навстречу, так как в приметы не верите;

б) украдкой плюнете через плечо и, состроив рожки в кармане, решительно пойдете вперед;

в) просто плюнете, не через плечо, и свернете в ближайший переулок.

2. Вы стоите в людном месте, а рядом с вами несколько мужчин громко ругаются. Вы:

а) повернетесь к ним и выскажите свое мнение о таком поведении;

б) будете ворчать под нос: «Ну и хамы!», «Бывают же!», «Постыдились бы!»;

в) молча перейдете в другое место, чтобы не слышать ругани.

3. На улице вам встретилась (встретился) симпатичная девушка (юноша), с которой (которым) вы бы хотели познакомиться. Вы:

а) подойдете и представитесь режиссером (певицей);

б) спросите: «Не подскажете, который час?» – и нежно улыбнетесь;

в) просто представитесь;

г) пройдете мимо и подумаете: «Не судьба...»

4. Идя по пустынной улице, вы видите, что пятеро парней пристаю́т к девушке. Вы:

а) очертя голову, кидаетесь на помощь, не думая о последствиях;

б) громко крича, бежите к ближайшему телефону;

в) спешно ретируясь, думаете: «Сама виновата».

5. Вы стоите в очереди в железнодорожную кассу. К окошку протискивается человек, которого вы раньше в очереди не видели. Вы:

а) глядя ему в лицо, говорите все, что вы о нем думаете;

б) пытаетесь «пригвоздить» его к прилавку убийственным взглядом;

в) думаете: «Ладно, одним больше, одним меньше, неважно».

6. Вы довольно неплохо выглядите и имеете полное право гордиться своими волосами, но ваша лучшая подруга советует вам переменить прическу. Вы:

а) немедленно отправляетесь в парикмахерскую;

б) обходите и обзваниваете всех своих подруг и спрашиваете, что они думают по поводу вашей прически, и если их мнение не в вашу пользу, то идете стричься;

в) найдя утешение в пословице: «От добра добра не ищут», доставляете все как есть.

7. Вы приходите в компанию незнакомых людей, с которыми вынуждены провести вечер. Вы:

а) сразу обращаете на себя внимание словом, шуткой и чувствуете себя непринужденно;

б) садитесь с кем-нибудь рядом и затеваете беседу;

в) примостившись на краешке стула, молча ждете, пока на вас обратят внимание.

8. Вы влюблены. Представив свою избранницу (избранника) своим друзьям, вы слышите, не схожее с вашим. Вы:

а) говорите себе: «Я ее (его) лучше знаю» – и остаетесь с ней (с ним);

б) решаете остаться с ней (с ним), но надо приглядеться лучше;

в) выслушав советы друзей, думаете: «Дыма без огня не бывает. Надо же было так ошибиться» – и обрываете знакомство.

Оценка результатов

За ответ начисляются:

а) – 0 баллов;

б) – 5 баллов;

в) – 3 балла;

г) – 1 балл.

60 и более баллов. Вы смелый человек. Отбросив всякую робость и нерешительность, вы кидаетесь навстречу опасности, какой бы она ни была. Любите рискнуть, поставить все на карту. Будьте разумнее в своих решениях.

35 – 60 баллов. Ваш характер – «золотая середина». Вы «не лезете на рожон» и стараетесь не прятаться от неожиданностей и неприятностей. У вас хороший характер и на вас можно положиться, но не кажется ли вам, что ваша жизнь слишком однообразна. Иногда можно «отбросить» осторожность и сделать какой-нибудь решительный поступок, удивив и себя, и друзей.

24 – 35 баллов. Вам нужно скорее менять свой характер. Вы слишком нерешительны, робки, иногда даже трусоваты. Вы всегда стараетесь находиться в тени и пройти мимо жизни. Но так можно остаться в одиночестве. Попробуйте перебороть свой страх и не думать, что о вас подумают или скажут другие.

ТЕСТ 2

**на обладание качествами, необходимыми
для руководства другими, и на определение того,
какой начальник получится из тестируемого**

1. Обычно вы предпочитаете:

А – планировать свою деятельность;

Б – действовать спонтанно.

2. Ваши друзья:
 - А – часто изливают вам душу;
 - Б – редко делятся с вами личными проблемами.
3. Что скорее могло бы стать вашим хобби?
 - А – коллекционирование;
 - Б – игра в теннис.
4. Большее удовольствие вам доставляет игра:
 - А – в шахматы;
 - Б – в карты или вообще в азартные игры.
5. В компании:
 - А – вам нравится всех развеселить;
 - Б – вы не любите оказываться в роли клоуна.
6. Обычно вам удается понравиться лицу противоположного пола:
 - А – с первого взгляда;
 - Б – после непродолжительной беседы.
7. Лучший способ заставить человека что-то делать – доказать, что:
 - А – предстоящая ему работа приятна и интересна;
 - Б – этим он сможет принести пользу себе и другим.
8. Даете ли вы людям советы?
 - В – да, если ощущаете себя действительно способным помочь;
 - Г – нет, потому что не хотите оказаться виноватым в чужих ошибках.
9. Чужие советы чаще:
 - В – раздражают вас;
 - Г – содержат полезную информацию.
10. Какое качество «вреднее» в работе:
 - В – безответственность;
 - Г – индивидуализм.
11. Когда вам поручают очень ответственную работу:
 - В – вам это помогает работать лучше, чем обычно;
 - Г – вы боитесь не оправдать доверие, нервничаете и поэтому работаете хуже.
12. Хороший начальник в любой проблемной ситуации знает:
 - В – что нужно делать;
 - Г – кто виноват.
13. Человек, который позволяет себе рисковать;
 - В – должен быть достаточно сильным;
 - Г – в любом случае – человек ненадежный.

14. Кто может принести больше пользы на работе:

В – безалаберный гений;

Г – добросовестный дурак.

Оценка результатов

1. Подсчитайте количество ответов А, Б, В и Г.

2. Сравните А с Б, В с Г.

3. Найдите свой вариант.

А > Б, В > Г. Вы созданы для ответственных постов. Есть основания предполагать, что еще в школе вы часто оказывались организатором общественной работы (или срыва уроков). И сейчас, вероятно, вы уже занимаете начальственное положение – пусть небольших масштабов. Дело в том, что вы обладаете умением работать с людьми – те, кто находится под вашим началом, наверняка довольны своей судьбой, и вас не очень утомляет необходимость постоянно заниматься организацией и контролем их деятельности. Кроме того, вы умеете принимать решения и брать на себя ответственность за их принятие – не все из претендующих на высокие должности обладают такой способностью. Резюмируя, можно отметить, что вы – человек, который способен быть начальником, причем хорошим: и с точки зрения подчиненных, и с точки зрения более высокого руководства. Вместе с тем с вашим набором качеств вы можете быть прекрасным учителем и воспитателем, а также сделать карьеру политика или юриста.

А < Б, В > Г. Если вы станете руководителем (а это вполне реально, поскольку вы обладаете организаторским талантом), то рискуете периодически слышать за своей спиной нелестные отзывы о вас ваших подчиненных. Вы прекрасно умеете организовывать деятельность других, но очень не любите брать на себя ответственность за что бы то ни было. Руководство для вас – это право и возможность давать поручения; необходимость наблюдать за их выполнением и отчитываться перед вышестоящими руководителями. Таких руководителей, увы, не любят. Но в отдельных случаях именно такие люди необходимы. Представьте себе коллектив, состоящий из очень талантливых людей, которые все «не от мира сего». Руководить таким коллективом должны именно вы.

А > Б, В < Г. Вполне возможно, что в один прекрасный момент вы окажетесь в кресле руководителя. Дело в том, что вы обладаете таким ценным (и довольно редким) качеством, как

умение брать на себя ответственность за все. Однако именно поэтому руководство может оказаться для вас очень тяжелой задачей. Вопреки расхожему мнению, что для руководителя главное – знать, кому поручить ту или иную работу, вы будете максимум работы брать на себя и очень жестко контролировать деятельность своих подчиненных. Именно такой руководитель нужен организации, которая только начинает свою работу, или той, которая терпит упадок. Если же организация сиабилна, то ваш стиль деятельности будет подобен стрельбе из пушки по воробьям и только измотает вас и ваших подчиненных.

А < В, В < Г. Нет, из вас хорошего руководителя не получится. Даже если вы прекрасный специалист и очень милый человек, никогда не соглашайтесь быть выбранным на ответственный пост. Это превратит в ад либо вашу жизнь, либо жизнь ваших подчиненных, а возможно, и всей организации. Вероятнее всего, вы и не очень рветесь к должностям. Вы понимаете, что вас будет утомлять необходимость брать на себя ответственность не только за свою, а еще за чью-то деятельность. Да и вообще, вы предпочитаете работать сами по себе (это не значит, что вы некоммуникабельный человек, в работе вы любите ни от кого не зависеть). Так что идеальный для вас вариант трудового поста – «сам себе начальник», т. е. должность, не требующая ни командовать, ни выполнять распоряжения.

ТЕСТ 3 **на способность быть лидером в коллективе**

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию новейших достижений в своей профессии?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Выясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов и т. д.?
7. Поощряете ли вы инициативу сотрудников, просите ли вносить предложения и замечания?

8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Оценка результатов

При ответе «да» поставьте себе 1 балл; при ответе «нет» – 0 баллов.

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства все 40 вопросов предполагали ответ «да»; 40 «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы, конечно, были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33 ответов «да».

ТЕСТ 4

на способность вовремя захватить инициативу в свои руки

1. Как часто вы пытаетесь добиться, чтобы люди следовали за вами как за лидером?

- А – очень часто;
- Б – часто;
- В – когда как;
- Г – редко;
- Д – очень редко.

2. Как часто вы стремитесь доминировать над людьми?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

3. Как часто вы позволяете людям контролировать свое поведение?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

4. Много ли людей могут легко влиять на вас?

А – очень много;

Б – много;

В – когда как;

Г – мало;

Д – очень мало.

5. Много ли есть людей, которым вы позволяете контролировать важную для вас ситуацию?

А – очень много;

Б – много;

В – когда как;

Г – мало;

Д – очень мало.

6. Как часто вы стараетесь захватить лидирующую позицию в человеческих отношениях?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

7. Как часто вы стараетесь влиять на людей, чтобы они следовали вашему образу действий?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

8. Как часто вы позволяете другим принимать решения, касающиеся вас?

- А – очень часто;
- Б – часто;
- В – когда как;
- Г – редко;
- Д – очень редко.

9. Как часто вы берете на себя ответственность за ситуации, касающиеся других людей?

- А – очень часто;
- Б – часто;
- В – когда как;
- Г – редко;
- Д – очень редко.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	5	5	1	1	1	5	5	1	5
Б	4	4	2	2	2	4	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	4	4	4	2	2	4	2
Д	1	1	5	5	5	1	1	5	1

36 и более баллов. Инициатива в вас неистребима. Вы в любой момент готовы занять лидирующую позицию в любом коллективе раздавать поручения, объяснять, как лучше и как правильно. Вы можете указать путь и повести за собой, и вас ждет большое будущее – при одном условии: если при этом за вами идут.

19 – 35 баллов. Потому человечеству и удалось добиться таких успехов, что каждый из нас готов в любой момент стать ведущим или ведомым, лидером или подчиненным. Вам обе эти роли присущи примерно в равной степени, и потому для вас найдется место в любом коллективе. Остается надеяться, что это место вас устраивает.

18 и менее баллов. Ваша роль – в добросовестном исполнении чужих инициатив. Вы привыкли чутко отзываться на чужое мнение и следовать генеральной линии, проложенной другими.

Легко и приятно знать, что за тебя уже все решили и ответственность лежит не на тебе. Но кто знает, может быть, вы способны на большее?

ТЕСТ 5

на надежность в качестве делового партнера

1. Вы заняли у приятеля денег до зарплаты, но не получили ее вовремя. Как вы поступите?

А – перезаймете;

Б – попросите его подождать;

В – ничего не предпримите, пока он вам сам не напомнит.

2. Вы ожидаете человека, который несколько запаздывает. В это время к вам заходит старый знакомый и приглашает развлечься. Как вы отреагируете?

А – поблагодарив, откажетесь;

Б – попросите, чтобы он подождал с вами;

В – примите приглашение без колебания.

3. Какая черта из перечисленных ниже вам наиболее симпатична?

А – уравновешенность;

Б – респектабельность;

В – целеустремленность.

4. Вы взяли у знакомого интересную книгу, но не успели ее дочитать к обговоренному сроку. Что вы сделаете?

А – будете читать всю ночь;

Б – извинитесь и попросите книгу еще на несколько дней;

В – оставите книгу у себя в надежде, что знакомый не вспомнит о ней сразу.

5. Вот уже 10 минут вы ожидаете того, с кем договорились о свидании. Как вы поступите?

А – подождете еще немного – вам тоже случалось опаздывать;

Б – обидевшись, уйдете;

В – позвоните ему домой и спросите, что случилось.

6. К вам неожиданно приходят друзья и предлагают устроить вечеринку, которая обещает быть интересной, но к завтрашнему утру вам надо закончить работу. Что вы решите?

А – отложить работу;

Б – извиниться перед друзьями и отказаться от их предложения;

В – принять гостей и закончить работу ночью.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Ответ \ Вопрос	1	2	3	4	5	6
А	5	8	4	4	1	1
Б	2	4	1	2	3	5
В	1	1	8	1	5	2

11 и менее баллов. Возможно, вы и считаете себя надежным, но едва ли вам удастся проявить это качество на практике. Иногда приятно позволить себе некоторую артистическую небрежность, чтобы почувствовать свободу, но это доставляет слишком много хлопот, тем, с кем вы имеете дело.

12 – 25 баллов. Когда люди нуждаются в вас, вы готовы пойти на жертвы, но ваши знакомые знают, что несколько рискуют, принимая вашу помощь. Впрочем, поскольку от других вы тоже не требуете пунктуальности хронометра и надежности сбербанка, то и они готовы простить вам некоторую необязательность.

26 и более баллов. Вы, вероятно, из тех людей, для которых главная деталь автомобиля – запасное колесо. Для вас не существует непредвиденных обстоятельств, потому что вы предусматриваете все. С вами приятно иметь дело, и все, кто узнал вас достаточно хорошо, ценят это.

ТЕСТ 6

на терпимость к людям, гибкость в общении

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушные коллеги?

А – да;

Б – нет.

2. Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?

А – да, вам он неприятен;

Б – если он держится в рамках приличий, то вам все равно.

3. Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?

А – да;

Б – нет.

4. Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?

А – стараетесь ответить в той же манере;

Б – чувствуете раздражение.

5. Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?

А – да;

Б – нет.

6. Если вы привели в компанию приятеля и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?

А – расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества;

Б – радуетесь за него.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6
А	0	0	2	2	2	0
Б	2	2	0	0	0	2

2 и менее балла. Ваша непреклонность граничит с упрямством. Вам трудно ладить с людьми, которые думают иначе, чем вы. Скорее всего вы просто подавляете окружающих, навязывая им свое мнение. Такая позиция принесет успех, но при этом вокруг нас создается психологическое напряжение, которое рано или поздно разрядится.

4 – 8 баллов. Вы способны воспринять необычную идею или понять иную точку зрения, но иногда вы проявляете жесткость и резкость в суждениях. Старайтесь не злоупотреблять такими силовыми методами.

10 и более баллов. Вам несложно действовать в чуждой для нас среде. Вы способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным, на первый взгляд, поступком. Для вас не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет

вразрез с фактами. Вы никогда не будете настаивать на своем, осознав свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чужому мнению, каким бы странным оно не казалось. Окружающим легко с вами.

ТЕСТ 7

на способность к взаимодействию с другими людьми

1. Как часто вы стараетесь бывать среди людей?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

2. Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

3. Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

4. Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

5. Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

6. С каким количеством людей вы бы хотели близко взаимодействовать?

- А – с очень большим количеством;
- Б – с большим количеством;
- В – когда как;
- Г – с малым количеством;
- Д – с очень малым количеством.

7. От какого количества людей вы бы хотели держаться на расстоянии?

- А – от очень большого количества;
- Б – от большого количества;
- В – когда как;
- Г – от малого количества;
- Д – от очень малого количества.

8. Много ли есть людей, с которыми вы можете близко общаться довольно долгое время?

- А – очень много;
- Б – много;
- В – когда как;
- Г – мало;
- Д – очень мало.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8
А	5	5	5	1	1	5	1	5
Б	4	4	4	2	2	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	2	4	4	2	4	2
Д	1	1	1	5	5	1	5	1

38 и более баллов. Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко устанавливаете контакты. У вас много знакомых, и это раскрывает перед вами дополнительные возможности.

19 – 35 баллов. В обществе вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых вы предпочитаете избегать. Если ваша работа связана с людьми, задумайтесь о том, как вы можете улучшить свои коммуникативные навыки.

майтесь, не стоит ли вам уделить часть времени и средств на тренинг общения – это окупится сторицей.

18 и менее баллов. Похоже, вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок – проблема. Скорее всего, вы немало теряете, несмотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

ТЕСТ 8

на способность избегать конфликты

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримите?
 - а) не станете вмешиваться в ссору;
 - б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего;
 - в) обязательно вмешаетесь и будете до конца отстаивать свою точку зрения.
2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?
 - а) нет;
 - б) да, но в зависимости от личного отношения к нему;
 - в) за ошибки критикуете всегда.
3. Ваш непосредственный руководитель излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?
 - а) если другие вас поддержат, то да;
 - б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
 - в) побоитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
 - а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваших отношений;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) вы спорите со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть впереди вас без очереди, как вы себя поведете?
 - а) считая, что и вы не хуже, тоже попытаетесь обойти очередь;
 - б) возмущаетесь, но про себя;
 - в) открыто высказываете свое негодование.

6. Рассматривается рационализаторское предложение вашего коллеги, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?

а) выскажетесь о положительных и отрицательных сторонах предложения;

б) выделите его положительные стороны и дадите возможность коллеге продолжить работу;

в) станете критиковать за ошибки.

7. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы отреагируете?

а) ничего не скажете;

б) сделаете им замечание;

в) отчитаете.

8. В ресторане вы заметили, что официант обсчитал вас. Что вы предпримите?

а) не дадите чаевых;

б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала.

9. Администратор в доме отдыха занимается посторонними делами, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности. Возмущает ли вас это?

а) да, хотя вы думаете, что ваше высказывание мало что изменит;

б) находите способ пожаловаться на него;

в) вымещаете недовольство на младшем персонале.

10. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку

а) нет;

б) разумеется, признаете;

в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

а) – 4 балла;

б) – 2 балла;

в) – 0 баллов.

30 – 40 баллов. Вы тактичны, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Если вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положе-

нии или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать, тем самым вы можете потерять уважение к себе в глазах других.

15 – 29 баллов. О вас говорят, что вы – конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные отношения. За это вас уважают.

14 и менее баллов. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишня, мелочна, любите критиковать, навязывать свое мнение, даже если не правы.

ТЕСТ 9 на конфликтность

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?
 - а – не принимаете участия;
 - б – кротко высказываетесь в защиту стороны, которую считаете правой;
 - в – активно вмешиваетесь, чем «вызываете огонь на себя».
2. Выступаете ли вы на собраниях с критикой руководства?
 - а – нет;
 - б – только если имеете для этого веские основания;
 - в – критикуете по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
3. Часто ли спорите с друзьями?
 - а – только если это люди необидчивые;
 - б – лишь по принципиальным вопросам;
 - в – споры – ваша стихия.
4. Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как вы реагируете, если кто-то полезет в обход?
 - а – возмущаетесь в душе, но молчите: себе дороже;
 - б – делаете замечание;
 - в – проходите вперед и начинаете наблюдать за порядком.
5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?
 - а – не будете поднимать бучу из-за пустяков;
 - б – молча возьмете солонку;
 - в – не удержитесь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажетесь от еды.

6. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу, как вы поступите?

- а – с возмущением посмотрите на обидчика;
- б – сухо сделаете замечание;
- в – выскажете, не стесняясь в выражениях.

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась, что вы сделаете?

- а – промолчите;
- б – ограничитесь коротким тактичным комментарием;
- в – устроите скандал.

8. Не повезло в лотерее. Как вы к этому отнесетесь?

- а – постараетесь казаться равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда больше не участвовать в ней;
- б – не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
- в – проигрыш надолго испортит настроение.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- а – 4 балла;
- б – 2 балла;
- в – 0 баллов.

22 – 32 балла. Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже», никогда не было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, и если обстоятельства сложились так, чтобы вы высказали свое мнение, сообщите его, невзирая на лица.

12 – 20 баллов. Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

До 10 баллов. Споры и конфликты – это воздух, без которого вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно

приходится тем, кто рядом с вами – на работе и дома. Ваша несдержанность и грубость отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

ТЕСТ 10

на поведение в случае возникновения неожиданной опасности

Опасности, которые подстерегают современного бизнесмена, порой столь же умопомрачительны, как некоторые фильмы ужасов. Вам предлагаются следующие ситуации:

1. В лесной чаще вас преследует «оживший мертвец». Чтобы избежать встречи с ним, вы:

- а) спрячетесь и замрете в неподвижности;
- б) постарайтесь быть хладнокровным и ретируетесь как можно быстрее и тише;
- в) неистово ринетесь в чащу, спотыкаясь на каждом шагу, и закричите.

2. Вы нашли дымящийся метеорит размером с дыню. Метеорит раскололся, и из него стала вытекать зеленая фосфоресцирующая слизь. Вы:

- а) броситесь оттуда со всех ног;
- б) чуть-чуть отойдете в сторонку и подождете, что случится дальше;
- в) будете наблюдать, что происходит со слизью.

3. Смертоносный пришелец из чужой цивилизации высосал кровь из всех ваших товарищей по космическому экипажу. Вы садитесь в спасательную капсулу, уже протягиваете руку к кнопке «Старт», как вдруг из коридора станции доносится лай общей любимицы дворняжки Фру-Фру. Вы:

- а) произнесете короткую молитву за Фру-Фру и нажмете кнопку «Старт»;
- б) поклянетесь завести двух собак по возвращении на Землю и потом нажмете кнопку «Старт»;
- в) захватив фонарик, пойдете по мрачным коридорам корабля, зовя Фру-Фру;

4. Из местной клиники сбежал опасный маньяк, вооруженный большим тесаком, и уже «сделал отбивные» из ваших соседей. Вам удалось спрятаться в шкафу и нанести удар скалкой из сво-

его укрытия. Со стоном убийца медленно падает, нож выскальзывает из его рук. Вы:

а) хватаете нож и кромсаете его на кусочки;

б) срываете с него маску и узнаете своего давно потерянного брата;

в) в безнадежности отшвыриваете скалку и падаете без сил в двух шагах от него.

5. Вампир выпьет вашу кровь, если вы не отправитесь в его замок и не проткнете ему сердце. Опасаясь волшебных чар, вы:

а) обвяжетесь гирляндами из головок чеснока и образами Христа, вооружитесь несколькими водяными пистолетами со святой водой;

б) сделаете крест из магических хворостинок и накрепко привяжете его к себе так, чтобы огненное дыхание вампира вас не сразило, постараетесь уничтожить врага его же оружием;

в) оденетесь в длинную робу или мантию, распустите волосы и будете надеяться, что ваша невинность вас защитит.

6. На местном кукурузном поле поселилось какое-то чудище. Сообщив об этом, мэр поинтересовался предложениями жителей. Вы встаете и говорите:

а) «Я думаю, нам всем надо покинуть город»;

б) «Я думаю, нам надо поискать помощи со стороны»;

в) «Мы все должны пойти на это поле – и хорошенько оттаскать кого-то за хвост!»

7. Что-то таинственное поселилось в вашем новом доме. Диванные подушки вечно не на месте, ваша собачка Фру-Фру лает с телеэкрана, ваша левая рука вдруг пропала. Уверенный в том, что ваш дом посещает нечистая сила, вы:

а) уедете;

б) посоветуетесь с шаманом;

в) останетесь, но наймете шамана, чтобы он жил с вами.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

а) – 0 баллов;

б) – 4 балла;

в) – 10 баллов.

50 и более баллов. Вы не сильно дорожите своей жизнью, вы – отличная жертва, но, к сожалению, умрете в результате какого-нибудь домашнего происшествия или от слишком боль-

шой дозы аспирина, прежде чем до вас доберутся силы мрака или ваши конкуренты. Вы склонны к недооценке своих конкурентов, а это чревато не победами над ними.

30 – 50 баллов. В случае встречи одной темной ночью с убийцей-маньяком или сворой диких псов вы будете им достойным соперником. И своим конкурентам тоже.

30 и менее баллов. Вы слишком предусмотрительны, чтобы ввязаться в какую-нибудь историю. Вам бы лучше почаще выходить из дому. Вы склонны к переоценке своих конкурентов.

ТЕСТ 11 на наличие чувства юмора

1. Любите ли вы фантазировать, представлять себя в разных ситуациях?

А – да;

Б – нет.

2. Легко ли вызвать у вас гнев?

А – да;

Б – нет.

3. Зависит ли ваше настроение от успеха или неуспеха в том или ином деле?

А – да;

Б – нет.

4. Смеетесь ли, когда вам смешно?

А – да;

Б – нет.

5. Может ли вам испортить настроение длинная очередь?

А – да;

Б – нет.

6. Вы любите комплименты, радуетесь им?

А – да;

Б – нет.

7. Любите ли вы общаться с детьми?

А – да;

Б – нет.

8. Часто ли хандрите?

А – да;

Б – нет.

9. Упрекнете ли человека за неудачную шутку?
А – да;
Б – нет.
10. Беретесь ли верховодить в компании незнакомых людей?
А – да;
Б – нет.
11. Любите ли рисовать?
А – да;
Б – нет.
12. Ответите на резкость сарказмом?
А – да;
Б – нет.
13. Считают ли вас знакомые человеком компанейским?
А – да;
Б – нет.
14. Осуждаете ли экстрасенсов, парапсихологов, астрологов?
А – да;
Б – нет.
15. Возьметесь ли состязаться в остроловии?
А – да;
Б – нет.
16. Сильно ли переживаете, наблюдая за спортивными играми?
А – да;
Б – нет.
17. Любите ли слушать и рассказывать анекдоты, веселые истории?
А – да;
Б – нет.
18. Расстроит ли вас беспорядок в костюме вашего спутника (спутницы)?
А – да;
Б – нет.
19. Считаете ли, что цель оправдывает средства?
А – да;
Б – нет.
20. Вызовет ли досаду мнение других об отсутствии у вас чувства юмора?
А – да;
Б – нет.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

\ Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Да	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	5	0	5	0	0	5	5	0	0	0
Нет	0	5	5	0	5	5	0	5	5	0	0	5	0	5	5	0	0	5	5	5

100 – 85 баллов. Вы наделены чувством юмора даже с избытком. С одной стороны, это неплохо, с другой – увы, наша повседневность порой требует проявления совсем иных чувств. Возможно, вы это не всегда понимаете.

84 – 50 баллов. Вы несете людям радость, энергию, энтузиазм. Юмор не покидает вас и в тяжелые дни, помогает скрасить трудности и разрядиться. Ваше чувство юмора деликатно и конструктивно. Вы хорошо понимаете, когда юмор уместен, когда нет. Наверное, вы человек увлекающийся, интересный собеседник, на вас можно положиться.

49 – 30 баллов. Нельзя считать, что чувство юмора вам совсем не присуще, хотя это и не отличительная черта вашего характера. Нередко вы относитесь с полной серьезностью к тому, что надо бы воспринимать именно с чувством юмора.

29 – 0 баллов. Улыбка на вашем лице – редкий гость, слишком уж всерьез вы воспринимаете все, даже веселый розыгрыш. Ваши серьезность и неулыбчивость могут даже огорчить окружающих. Какие бы ни возникали сложности в жизни, научитесь смеяться вместе со всеми, не смотрите на жизнь сквозь черные очки – вы убедитесь, что так жить легче вам и окружающим.

ТЕСТ 12

на способность умело контактировать с представителями административного аппарата

1. Вам предстоит оформление документов в инстанциях. Вы:
А – стараетесь приступить к этому сразу же, чтобы побыстрее со всем покончить;
Б – откладываете это до последнего момента.
2. Вас больше угнетает:
А – очередь;
Б – неизбежность общения.
3. Вы заботитесь о том, чтобы:
А – держаться твердо;
Б – произвести благоприятное впечатление.
4. Если бы вы были чиновником:
А – ни за что на свете!
Б – постарались стать хорошим чиновником.
5. Хороший чиновник – это:
А – который не спит на ходу;
Б – с которым приятно общаться.
6. Вы бы выдали свою дочь замуж за чиновника?
А – нет, лучше за кого-нибудь другого;
Б – полезно иметь таких родственников.
7. По вашему мнению, служат те:
А – кому не удалось добиться в жизни большего;
Б – терпеливые и исполнительные.
8. Если чиновник слишком раздражителен, то:
В – он страдает комплексом неполноценности;
Г – у него нервная работа.
9. Выстояв очередь в кабинет X, вы узнаете, что предварительно вам необходимо было зайти в кабинет Y, а в кабинет X вы теперь можете попасть только в порядке общей очереди. Вам хочется:
В – убить этого (эту)...;
Г – стать анархистом и искоренить бюрократию в обществе.
10. Вернувшись домой после многочасового похода по кабинетам, вы чувствуете, что:
В – безумно хотите что-нибудь взорвать;
Г – на самом деле очень любите своих детей.

11. Вы бы предпочли:
 - В – открыть курсы «Как общаться с клиентами»;
 - Г – открыть курсы для обывателей «Как общаться с чиновниками».
12. Если бы чиновников заменили автоматы:
 - В – это облегчило бы жизнь;
 - Г – это сделало бы процесс общения с бюрократией еще менее приятным.
13. Если бы в Москве было меньше чиновников:
 - В – общество было бы здоровым;
 - Г – очереди к ним были бы еще больше.
14. Кто, по вашему, опаснее:
 - В – чиновник, который в юности мечтал стать великим художником;
 - Г – чиновник, от которого сегодня ушла жена.

Оценка результатов

1. Сравните количество ответов А и Б, В и Г.

2. Выберите ваш вариант:

А > Б, В > Г. Может быть у вас и есть основания для того, чтобы смотреть на мелких чиновников свысока. Однако избранная вами тактика общения с ними не оптимальна. Чиновник – это человек, которому, по большому счету, от вас ничего не нужно (если он не берет взятки), а вам необходимо добиться от него выполнения ряда действий. Когда вы общаетесь с чиновником, сколь бы примитивным существом, по вашему мнению, он ни являлся, вы от него зависите. Так что не стоит слишком явно демонстрировать свой снобизм и вести себя чересчур высокомерно. (Кстати, чем чиновник мельче, тем опаснее демонстрировать ему свое превосходство.)

А > Б, В < Г. Похоже, вы владеете тактикой общения со всеми представителями власти. Вы вежливы и терпеливы, но при этом умеете поставить на место зарвавшегося чинушу. Общение с чиновниками не отбирает у вас слишком много нервов, энергии и – можно предположить – времени. Поэтому те дела, которые ваши менее дипломатичные знакомые налаживают месяцами, вы можете решить за пару дней, а то и быстрее. Остается вам только позавидовать.

А < Б, В > Г. «Чиновник – враг, с которым надо бороться». И вы, возможно, даже пытаетесь периодически этим заниматься. Результат: потрепанные нервы, очередная бумажная волокита.

та и, наконец, постепенная утрата веры в справедливое устройство мира. Запомните: самый противный, злобный и глупый чиновник – это человек, который может принести вам пользу, если, конечно, вы не будете очень сильно этому сопротивляться. Так что откажитесь от убеждения, что чиновники приносят только вред, и научитесь находить положительные черты в каждом человеке. Наверняка ваша жизнь станет легче.

А < Б, В < Г. Каждый раз необходимость общения с представителями власти вызывает у вас множество отрицательных эмоций, а то подчас ужас. Вы их боитесь. Они, такие мелкие и вредные, способны сделать посещение их кабинета вашим основным занятием в течение ближайших двух недель, или, что еще хуже, отправить вас в длительное путешествие по не менее «страшным логовам» своих коллег.

Не надо бояться! Немного вежливости и добродушия, капля терпения (не во всем виноваты конкретные люди, система тоже небезгрешна), и любой чиновник перестает быть опасным.

ТЕСТ 13 **на умение вести беседу по телефону**

Дайте ответы «да» и «нет» на следующие вопросы:

1. Уверены ли вы в том, что набираете правильный номер телефона, а не «по памяти» (в последнем случае вы побеспокоите незнакомых людей)?
2. Делаете ли вы разговоры с занятыми людьми по возможности краткими?
3. Когда вы звоните близким друзьям, которые вдруг не узнают ваш голос, сопротивляетесь ли искушению поиграть в игру «отгадай, кто это» или сразу же называете себя?
4. Пытаетесь ли выбирать время своих звонков так, чтобы не мешать занятиям тех людей, которым звоните чаще всего?
5. Если вы часто звоните молодой маме, знаете ли вы время, когда она кормит и купает ребенка, чтобы избежать звонков в эти часы?
6. Если вы намерены разговаривать долго, спрашиваете ли у собеседника, свободен ли он или ему лучше перезвонить в другое время?

7. Когда вы набрали номер неправильно, считаете ли вы это взаимным неудобством и говорите: «Извините, я ошибся номером» в вежливом тоне, а не проявляете при этом раздражение и досаду.

8. Если вы нежный родитель, понимаете ли вы, что очаровательный лепет малюток, так счастливо мчащихся ответить по телефону, может вызвать не только восторг, но и раздражение позвонившего человека, особенно если он звонит изда-лека?

9. Когда вы заказываете междугородный разговор, находясь в доме друга, всегда ли вы узнаете счет и оставляете соответствующую сумму?

10. Когда вы слышите голос, которого не ожидали, спрашиваете ли сразу же. «Это номер 12345?» вместо того, чтобы осведомляться: «А какой это номер телефона?»

11. Если вы не можете прервать работу, которой занимаетесь в настоящий момент, объясняете ли вы это и предлагаете перезвонить, и не говорите: «Я вернусь через минуту», и оставляете собеседника ждать гораздо дольше, чем обещали?

12. Объясняете ли вы тому, кто звонит, что у вас находится гость и вы сами перезвоните позже, не позволяя пришедшему к вам сидеть и слушать половину разговора, что бывает утомительно?

13. Когда номер, по которому вы звоните, не отвечает быстро, ждете ли вы достаточное время, чтобы не получилось так, что пока человек доберется до телефона, вы уже повесите трубку?

14. Если вы выполняете многочисленные деловые звонки, распределяете ли вы их таким образом, чтобы и у других оставался шанс пользоваться телефоном?

15. Когда вам на работу звонят друзья, расположенные к длительной беседе, говорите ли вы им, что позвоните сами через несколько часов?

Оценка результатов

Число раз, когда вы смогли ответить «да» на предложенные вопросы, покажет оценку умения вести беседу по телефону:

15 положительных ответов – максимальное число;

10 – 12 – оптимальное.

ТЕСТ 14

на умение руководителей говорить и слушать

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться следует только на себя – надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для вас речевые барьеры общения? Умеете ли вы говорить и слушать? Проверьте это с помощью вопросов, составленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы «да» или «нет».

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?

2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?

3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?

4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял ее?

5. Следите за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?

6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?

7. Поощряете ли вопросы?

8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?

9. Различаете ли факты и мнения?

10. Ищете ли все новые возражения, противоречия аргументам собеседника?

11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?

12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?

13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопрос?

Оценка результатов

Если вы, не задумываясь, ответите «да» на все вопросы, кроме 4, 8 (первой части), 10, 11, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

ТЕСТ 15
что лучше – «сова» или «жаворонок»

1. Как велика ваша потребность в пользовании будильником, если утром вам необходимо встать в точно определенное время?

- А – совершенно нет потребности;
- Б – в отдельных случаях есть потребность;
- В – потребность в будильнике сильная;
- Г – будильник мне абсолютно необходим.

2. Если бы вам пришлось готовиться к сдаче экзаменов в условиях жесткого лимита времени и наряду с дневными часами использовать для подготовки начало ночи (23 – 2 час.), насколько продуктивной была бы ваша работа в это время?

- А – абсолютно бесполезной. Я совершенно не мог бы работать;
- Б – некоторая польза была бы;
- В – работа была бы достаточно эффективной;
- Г – работа была бы высокоэффективной.

3. Легко ли вам вставать утром в обычных условиях?

- А – очень трудно;
- Б – трудно;
- В – легко;
- Г – очень легко.

4. Чувствуете ли вы себя полностью проснувшимся в первые полчаса после утреннего подъема?

- А – очень большая сонливость;
- Б – есть небольшая сонливость;
- В – довольно ясная голова;
- Г – полная ясность мысли.

5. Каков ваш аппетит в первые полчаса после утреннего подъема?

- А – нет аппетита;
- Б – аппетит снижен;
- В – хороший аппетит;
- Г – очень хороший аппетит.

6. Если бы вам пришлось готовиться к сдаче экзаменов в условиях жесткого лимита времени и наряду с дневными часами использовать для подготовки раннее утро (4 – 7 час.), насколько продуктивной была бы ваша работа в это время?

- А – бесполезной;
- Б – некоторая польза была бы;

- В – работа была бы эффективной;
- Г – работа была бы высокоэффективной.

7. Чувствуете ли вы физическую вялость в первые полчаса после утреннего подъема?

- А – очень большая вялость (вплоть до полной разбитости);
- Б – некоторая вялость;
- В – небольшая бодрость;
- Г – полная бодрость.

8. Если ваш следующий день свободен от работы, когда вы ляжете спать по сравнению с обычным временем отхода ко сну?

- А – не позже, чем обычно;
- Б – менее чем на 1 час позже;
- В – на 1–2 часа позже;
- Г – более чем на 2 часа позже.

9. Легко ли вам засыпать в обычных условиях?

- А – очень трудно;
- Б – трудно;
- В – легко;
- Г – очень легко.

10. Вы решили укрепить свое здоровье с помощью физической тренировки. Ваш друг предложил заниматься вместе по одному часу два раза в неделю. Наилучшее время для вашего друга – утро между 7 и 8 час. Является ли этот период наилучшим и для вас?

- А – в это время вы бы находились в хорошей форме;
- Б – вы были бы в довольно хорошем состоянии;
- В – вам было бы трудно;
- Г – вам было бы очень трудно.

11. Когда вы вечером чувствуете себя настолько усталым, что должны лечь спать?

- А – ложитесь сразу, как приходите;
- Б – пытаетесь бороться со сном;
- В – стараетесь лечь в обычное время;
- Г – продолжаете заниматься своими делами.

12. Во время выполнения двухчасовой работы, требующей от вас полной мобилизации умственных сил, вы хотели бы находиться на вершине своей работоспособности. Какой из четырех предлагаемых периодов вы выбрали бы для этой работы, если бы были совершенно свободны в планировании своего распорядка дня и руководствовались только своим личным желанием?

- А – 8 – 10 час;
- Б – 11 – 13 час;
- В – 15 – 17 час;
- Г – 19 – 21 час.

13. Как велика ваша усталость в 23 час. Вы к этому времени:

- А – очень устали;
- Б – заметно устали;
- В – слегка устали;
- Г – не устали.

14. По какой-то причине вам пришлось лечь спать на несколько часов позже, чем обычно. На следующее утро нет необходимости вставать в определенное время. Какой из предлагаемых вариантов будет вашим? Вы:

- А – проснетесь в обычное время и больше не заснете;
- Б – проснетесь в обычное время, а дальше будете дремать;
- В – проснетесь в обычное время и снова заснете;
- Г – проснетесь позже, чем обычно.

15. Вы должны дежурить ночью с 4 до 6 час. Следующий день у вас свободен. Какой из предлагаемых вариантов будет для вас наиболее приемлемым?

- А – спать будете только после ночного дежурства;
- Б – перед дежурством вздремнете, а после дежурства ляжете спать;
- В – перед дежурством хорошо выспитесь, а после дежурства еще подремлете;
- Г – полностью выспитесь перед дежурством.

16. Когда бы вы предпочли встать в том случае, если бы были свободны в выборе своего распорядка дня и руководствовались бы при этом исключительно личными желаниями?

- А – на рассвете;
- Б – рано;
- В – полежали бы в постели;
- Г – спали бы, пока вас не разбудили.

17. Когда бы вы предпочли ложиться спать в том случае, если бы планировали свое вечернее время свободно и руководствовались бы при этом исключительно личными желаниями?

- А – сразу после ужина;
- Б – до 22 час.;
- В – до 24 час.;
- Г – после полуночи.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
А	4	4	1	1	1	1	1	4	1	4	1	6	5	4	1	4	4
Б	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3
В	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
Г	1	1	4	4	4	4	4	1	4	1	4	0	0	1	4	1	1

60 и более баллов. Четко выраженный утренний тип («жаворонок»).

50 – 60 баллов. Слабо выраженный утренний тип.

40 – 50 баллов. Индифферентный тип.

30 – 40 баллов. Слабо выраженный вечерний тип.

30 и менее баллов. Четко выраженный вечерний тип («сова»).

ТЕСТ 16

на соответствие здоровья человека профессии менеджера

1. Трудно ли вам обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

А – да, всегда;

Б – очень часто;

В – иногда;

Г – очень редко;

Д – никогда.

2. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?

А – очень часто;

Б – часто;

В – иногда;

Г – очень редко;

Д – никогда.

3. У человека что-то не получается, испытываете ли вы желание сделать это вместо него?

А – да, всегда;

Б – очень часто;

В – иногда;

Г – очень редко;

Д – никогда.

4. Подолгу ли вы переживаете из-за неприятностей?

А – да, всегда;

Б – часто;

В – иногда;

Г – очень редко;

Д – никогда.

5. Сколько времени вы уделяете себе вечером?

А – больше трех часов;

Б – два-три часа;

В – один-два часа;

Г – меньше часа;

Д – ни минуты.

6. Перебиваете ли вы, не дослушав объясняющего вам что-либо с излишними подробностями?

А – да, всегда;

Б – часто;

В – в зависимости от обстоятельств;

Г – редко;

Д – нет.

7. О вас говорят, что вы вечно спешите:

А – да, это так;

Б – часто спешу;

В – спешу, как и все, иногда;

Г – спешу только в исключительных случаях;

Д – никогда не спешу.

8. Трудно ли вам отказаться от вкусной еды?

А – да, всегда;

Б – часто;

В – иногда;

Г – редко;

Д – никогда.

9. Приходится ли вам делать несколько дел одновременно?

А – да, всегда;

Б – часто;

В – иногда;

Г – редко;

Д – никогда.

10. Слушается ли, что во время разговора ваши мысли витают где-то далеко?
- А – очень часто;
 - Б – часто;
 - В – случается;
 - Г – очень редко;
 - Д – никогда.
11. Не кажется ли вам порой, что люди говорят о скучных и пустых вещах?
- А – очень часто;
 - Б – часто;
 - В – иногда;
 - Г – редко;
 - Д – никогда.
12. Нервничаете ли вы, стоя в очереди?
- А – очень часто;
 - Б – часто;
 - В – иногда;
 - Г – очень редко;
 - Д – никогда.
13. Любите ли вы давать советы?
- А – да, всегда;
 - Б – очень часто;
 - В – иногда;
 - Г – очень редко;
 - Д – никогда.
14. Долго ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?
- А – всегда;
 - Б – очень часто;
 - В – часто;
 - Г – очень редко;
 - Д – никогда.
15. Как вы говорите?
- А – торопливо, скороговоркой;
 - Б – быстро;
 - В – спокойно;
 - Г – медленно;
 - Д – важно.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос \ Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	3	5	5	5	0	4	5	3	5	5	5	4	4	3	3
Б	2	4	4	4	0	3	4	2	4	4	4	3	3	2	2
В	0	2	2	2	0	2	1	1	3	1	1	2	1	1	0
Г	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	3	0
Д	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

45 – 83 балла. Нервный срыв для вас – реальная угроза. Проверьте кровяное давление и содержание холестерина в крови. Не пора ли изменить образ жизни.

20 – 44 балла. Нужно относиться к жизни спокойнее и уметь внутренне расслабляться, снимая напряжение.

До 19 баллов. Вам удастся сохранять спокойствие и уравновешенность. Старайтесь и впредь избегать волнений, не обращать внимание на пустяки и не воспринимать драматически любые неудачи.

0 баллов. Если вы отвечали честно и откровенно, то единственная опасность, которая вам угрожает, – это чрезмерное спокойствие и, конечно же, скука.

ТЕСТ 17

на физическое состояние

1. Насколько вы активны? Как часто вы занимаетесь физическими упражнениями:

- а) четыре раза в неделю;
- б) два-три раза в неделю;
- в) раз в неделю;
- г) менее одного раза в неделю.

2. Какое расстояние вы проходите пешком в течение дня:

- а) более 4 км;
- б) около 4 км;
- в) менее 1,5 км;
- г) менее 700 м.

3. Отправляясь на работу или по магазинам вы:
- а) как правило, идете пешком или едете на велосипеде;
 - б) часть пути идете пешком или едете на велосипеде;
 - в) иногда идете пешком или едете на велосипеде;
 - г) всегда добираетесь до работы на общественном транспорте или на автомобиле.
4. Если перед вами стоит выбор: идти по лестнице или ехать на лифте, вы:
- а) всегда поднимаетесь по лестнице;
 - б) поднимаетесь по лестнице, за исключением тех случаев, когда у вас в руках тяжести;
 - в) иногда поднимаетесь по лестнице;
 - г) всегда пользуетесь лифтом;
5. По выходным вы:
- а) по несколько часов работаете по дому или в саду;
 - б) как правило, целый день проводите в движении, но в течение этого дня не занимаетесь никаким физическим трудом;
 - в) совершаете несколько коротких прогулок;
 - г) большую часть субботы и воскресенья читаете и смотрите телевизор.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- а) – 4 балла;
- б) – 3 балла;
- в) – 2 балла;
- г) – 1 балл.

18 и более баллов. Вы очень активны и вполне здоровы физически.

12 – 18 баллов. Вы в достаточной степени активны и придерживаетесь разумного подхода к вопросам сохранения физической формы.

8 – 12 баллов. Вам стоило бы больше заниматься физическими упражнениями.

7 и менее баллов. Вы ленивы и пассивны, физические упражнения вам необходимы.

ТЕСТ 18

на наличие признаков стресса

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Часто ли вам хочется плакать?
2. Грызете ли вы ногти, притоптываете ли ногой, крутите ли волосы?
3. Вы нерешительны?
4. Ощущаете ли вы, что вам не с кем поговорить?
5. Часто ли вы раздражаетесь и замыкаетесь в себе?
6. Едите ли вы, когда не испытываете голода?
7. Возникает ли у вас ощущение, что не можете справиться с чем-либо?
8. Возникает ли у вас чувство, что вы вот-вот «взорветесь», часто ли вы «впадаете в бешенство»?
9. Пьете ли вы, курите, чтобы успокоиться?
10. Страдаете ли вы бессонницей?
11. Вы постоянно пребываете в мрачном настроении и с подозрением относитесь к намерениям окружающих?
12. Вы водите машину на больших скоростях и часто рискуете?
13. Вы утратили энтузиазм и надежду на лучшее?
14. Вы утратили интерес к половой жизни?

Оценка результатов

Если вы ответили утвердительно на пять и более вопросов, то ваши нервы находятся на пределе, и вам нужно предпринять какие-то шаги с тем, чтобы исправить это положение. Возможно, вам даже следовало бы обратиться к врачу.

ТЕСТ 19

на угрозу заболевания сердечно-сосудистой системы

В 60-х гг. американские ученые Мейер Фридман и Рэй Роузман разработали метод классификации личности, согласно которому темперамент связан с состоянием здоровья. Напористый, всегда готовый твердо отстаивать свою точку зрения человек относится к типу А. Вероятность того, что он заболит сердечным недугом в 2 раза больше, нежели у более пассивной

личности типа Б. Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Возникает ли у вас непреодолимое желание спорить?
2. Легко ли вы впадаете в состояние гнева, раздражения, нетерпения?
3. Ведете ли вы себя агрессивно над людьми, встречающимися на вашем пути?
4. Вы с трудом выносите стояние в очередях?
5. Разговариваете ли вы громко?
6. Быть может, вы не только перебиваете людей, когда они говорят, но и заканчиваете за них фразы, а порой даже те или иные истории, которые они рассказывают?
7. Вы курите?

Оценка результатов

Если вы ответили «да» на более чем половину вопросов, то вы относитесь к типу А.

Если вы хотите сохранить хорошее состояние здоровья, вам нужно научиться успокаиваться.

ТЕСТ 20 на подверженность стрессу

В каждой из приведенных ниже шести групп ответов надо выбрать те, которые соответствуют вашему характеру.

1. а) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в спортивных или азартных играх вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность;
б) если в игре вы теряете несколько очков и если представитель (представительница) противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые ваши знаки внимания, то вы сдаетесь и «выходите из игры»;
в) вы избегаете какой бы то ни было конфронтации.
2. а) вы честолюбивы и хотите многого достичь;
б) вы сидите и ждете «у моря погоды»;
в) вы ищете предлог увильнуть от работы.
3. а) вы любите работать быстро, и часто вам не терпится поскорее закончить дело;
б) вы надеетесь, что кто-то будет вас «подстегивать»;
в) когда вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе.

4. а) вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе вы высказываетесь чересчур категорично и перебиваете других;
б) когда вам отвечают «нет», вы реагируете спокойно;
в) вам с трудом удается выражать ваши чувства и тревоги.
5. а) вам часто становится скучно;
б) вам нравится ничего не делать;
в) вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не со своими собственными.
6. а) вы быстро ходите, едите и пьете;
б) если вы забыли что-то сделать, вас это не беспокоит;
в) вы сдерживаете свои чувства.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- а) – 6 баллов;
- б) – 4 балла;
- в) – 2 балла.

24 – 36 баллов. Вы в высшей степени подвержены стрессу, у вас даже могут появиться симптомы болезней, вызванных стрессом, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С вами, должно быть, очень трудно ужиться. Самое главное для вас сейчас – научиться успокаиваться, это нужно и вам, и вашей жене (мужу), и детям.

18 – 24 балла. Вы человек спокойный и не подверженный стрессу. Если вы набрали ненамного больше 18 баллов, то вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит вам добиться большего.

12 – 18 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе! Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

ТЕСТ 21 **на душевное состояние**

1. Захлестывают ли вас эмоции?

- А – никогда;
- Б – редко;
- В – иногда;
- Г – часто.

2. Пытаетесь ли вы избегать неловких ситуаций и людей, при общении с которыми вы испытываете дискомфорт?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
3. Спрашиваете ли вы одобрения ваших поступков у всех знакомых?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
4. Обладаете ли вы способностью посмотреть на себя со стороны?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
5. Бойтесь ли вы оставаться в одиночестве?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
6. Не возникает ли у вас ощущение, что вы больше не контролируете ход вашей жизни?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
7. Не считаете ли вы, что ощущение подавленности – признак слабости?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
8. Не считаете ли вы, что стопроцентно хорошие взаимоотношения в принципе невозможны?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.

9. Не возникает ли у вас чувство изолированности от окружающего мира?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
10. Бывает ли так, что вы себе не нравитесь?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
11. Впадаете ли вы в депрессию?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
12. Бывает ли у вас такое чувство, что вы уже никому ничего не можете дать?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
13. Не кажется ли вам, что ваши знакомые не очень хорошо о вас отзываются?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
14. Избегаете ли вы контактов с людьми?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.
15. Испытываете ли вы недовольство самим собой и затаиваете ли вы злобу?
- А – никогда;
 - Б – редко;
 - В – иногда;
 - Г – часто.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- А – 1 балл;
- Б – 2 балла;
- В – 3 балла;
- Г – 4 балла.

20 и менее баллов. Вы – человек рациональный, но вам, возможно, не хватает некоторой оригинальности и блеска.

20 – 30 баллов. Вы человек здоровый и уравновешенный, но возможно, негибкий.

30 – 45 баллов. Вы страдаете от сомнений и неудовлетворенности жизнью. Смиритесь с тем, что совершенных людей на свете нет, и старайтесь показать себя с лучшей стороны.

45 – 60 баллов. Вы слишком близко принимаете все к сердцу. Наступил момент, когда вам следует полностью пересмотреть ваш образ жизни.

ТЕСТ 22 на эффективность диеты

1. Как часто в течение одного дня вы питаетесь?
 - а) три раза и более;
 - б) два раза;
 - в) один раз.
2. Часто ли вы завтракаете?
 - а) всегда;
 - б) раз в неделю;
 - в) редко.
3. Из чего состоит ваш завтрак?
 - а) из овсяной каши и какого-нибудь напитка;
 - б) из жареной пищи;
 - в) из одного только напитка.
4. Часто ли в течение дня вы перекусываете в промежутках между завтраком, обедом и ужином?
 - а) никогда;
 - б) один-два раза;
 - в) три раза и больше.

5. Как часто вы едите свежие фрукты и овощи, салаты?
 - а) три раза в день;
 - б) один-два раза в день;
 - в) меньше чем три-четыре раза в неделю.
6. Как часто вы едите жареную пищу?
 - а) раз в неделю;
 - б) три-четыре раза в неделю;
 - в) почти каждый день.
7. Как часто вы едите торты с кремом или шоколадом?
 - а) раз в неделю;
 - б) от одного до четырех раз в неделю;
 - в) почти каждый день.
8. Что вы намазываете на хлеб?
 - а) маргарин;
 - б) масло вместе с маргарином;
 - в) только масло.
9. Сколько раз в неделю вы едите рыбу?
 - а) больше одного раза;
 - б) один-два раза;
 - в) один раз и реже.
10. Как часто вы едите хлеб и хлебобулочные изделия?
 - а) по меньшей мере раз в день;
 - б) от трех до шести раз в неделю;
 - в) меньше трех раз в неделю.
11. Прежде чем вы приступите к приготовлению мясного блюда, вы:
 - а) убираете весь жир;
 - б) убираете часть жира;
 - в) оставляете весь жир.
2. Сколько чашек чая или кофе вы выпиваете в течение одного дня?
 - а) одну-две;
 - б) от трех до пяти;
 - в) шесть и более.
13. Сколько раз в день вы употребляете алкогольные напитки?
 - а) от двух до четырех рюмок;
 - б) менее двух рюмок;
 - в) более четырех рюмок.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- а) – 2 балла;
- б) – 1 балл;
- в) – 0 баллов.

23 – 26 баллов. Отличная диета.

18 – 23 балла. Хорошая диета.

13 – 18 баллов. Диету надо улучшить.

0 – 13 баллов. Диета нуждается в существенном улучшении.
Есть опасность для здоровья.

ТЕСТ 23

на умение отдыхать

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Кажутся ли вам выходные слишком короткими?
2. Бывает ли так, что вам нечем себя занять?
3. Беседуя с друзьями, останавливаетесь ли вы потому, что вам вдруг стало скучно?
4. Когда вы с друзьями, кто генератор всех идей – вы?
5. Знаете ли вы четыре разновидности настольных игр?
6. Любите ли вы бродить без цели?
7. Любите ли вы читать?
8. Коллекционируете ли вы что-нибудь?
9. Ведете ли вы дневник?
10. Любите ли вы решать кроссворды?
11. Считаете ли вы дождь в выходной день катастрофой?
12. Если вы ждете кого-нибудь или чего-нибудь, можете ли вы себя занять, чтобы не нервничать?

Оценка результатов

Ответ «да» на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 означает 1 балл, на вопросы 2, 3, 11 – 0 баллов.

Ответ «нет» на вопросы 2, 3, 11 означает 1 балл, на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 – 0 баллов.

8 и более баллов. С вами, судя по всему, не соскучишься, Проблемы досуга для вас просто не существует, и отдыхать вы можете где угодно и с кем угодно.

4 – 8 баллов. У вас, как и у большинства, бывают плохие дни, когда ничего не ладится, ничто не забавляет и не развлекает. Вам будет полезно иметь в запасе какое-нибудь развлечение, которое поможет в любой ситуации исправить Ваше настроение.

4 и менее балла. Похоже, что вас ничего не интересует. Попробуйте понаблюдать за теми, кто всегда чем-то занят, и очень может быть, что вы научитесь ценить и заполнять свое время.

ТЕСТ 24

на готовность работать в иностранной компании

Отметьте высказывания, с которыми вы согласились.

1. Круг моих служебных обязанностей непрерывно меняется от года к году.
2. У меня много знакомых вне рабочего коллектива.
3. Я люблю командировки, если они не слишком часты.
4. Я хорошо выполняю поручения, связанные с поездками в сторонние организации.
5. В незнакомой компании я чувствую себя свободно.
6. Большинство коллег по работе для меня не более чем сослуживцы.
7. Мне уже случалось менять место работы.
8. Я не всю жизнь работаю по этой специальности.
9. У меня много контактов с коллегами из других организаций.
10. В той или иной степени я постоянно интересуюсь вариантами другой работы.
11. Мне не случалось работать на одном месте более двух лет.
12. Всякий производственный коллектив рано или поздно начинает вызывать во мне раздражение.
13. Меня огорчает, если люди, с которыми я работаю, знают о моих слабостях.
14. Я люблю «начинать новую жизнь».
15. Я не склонен терпеть оскорбительное отношение начальства.

Оценка результатов

За ответы «да» начислить следующее количество баллов:

в вопросах 11, 12 – 8 баллов;

в вопросе 8 – 6 баллов;

в вопросах 7, 10, 13 – 5 баллов;

в вопросах 3, 4, 5, 14, 15 – 4 балла;

в вопросах 2, 9 – 3 балла;

в вопросах 1, 6 – 2 балла.

17 и менее баллов. Ваша преданность предприятию сделала вас чересчур уязвимым. Если руководство понимает это, то оно может ставить вам любые условия и вы будете вынуждены согласиться. Подумайте, действительно ли для вас так важна именно эта работа? Может, стоит поискать другое место, просто чтобы чувствовать себя увереннее? Может, стоит заняться самообразованием и повышением своей квалификации?

18 – 30 баллов. Поменять работу для вас трудно, но возможно. Если вас не устраивает ваше нынешнее положение, то для того чтобы его улучшить, от вас потребуются серьезные усилия. Можно порекомендовать повышение квалификации, поиски новых контактов.

31 – 45 баллов. Вы нормально вписываетесь в рабочий коллектив и активно постигаете непростую науку производственных отношений. За годы работы вы обзаводитесь полезными связями и ценной информацией о ключевых персонах в организации. Однако при необходимости вы можете расстаться с этим багажом и начать все сначала.

46 – 60 баллов. Вам больше подошел бы статус «свободного художника», поскольку длительная зависимость от команды, в особенности от руководителей, вам в тягость. Хотя вы способны работать долгое время на одном месте, но наше беспокойное время, требующее от каждого максимальной подвижности, для вас скорее благо, чем несчастье.

61 и более баллов. У вас проблемы с производственными отношениями. Возможно, вы требуете от коллег слишком много или не можете подчиниться законам субординации. В любом случае есть смысл поработать над самодисциплиной. Современная жизнь требует от каждого определенных навыков социальной адаптации, и нет ничего унижительного в том, чтобы им подчиняться.

ТЕСТ 25
на этику бизнеса

Дайте ответ	Абсолютно согласен	В основном согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
1	2	3	4	5
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорее всего работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях 2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопасности 3. Не всегда следует соблюдать точность отчетности в расходах, достаточно приблизительных цифр 4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства 5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий 6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами 7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности 8. Клиенту фирмы можно дать достоверную информацию, если это приносит определенные выгоды мне 9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна 10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши 11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно сделать хороший банкет 12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно 				

Дайте ответ	Абсолютно согласен	В основном согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
1	2	3	4	5
<p>13. Если кассир дает сдачу не полностью – это терпимо</p> <p>14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях</p> <p>15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пиш. машинки и т. д.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании</p>				

Оценка результатов

Ответы соответствуют:

абсолютно согласен – 0 баллов;

в основном согласен – 1 балл;

не согласен – 2 балла;

совершенно не согласен – 3 балла.

5 баллов. Как бы «не упасть в пропасть».

6 – 10 баллов. Необходимо ваше моральное совершенствование.

11 – 15 баллов. Средний этический уровень.

16 – 26 баллов. Вполне приемлемо.

26 – 35 баллов. У вас высокий уровень этики.

36 и более баллов. Этика ваша – выше всяких похвал.

ТЕСТ 26

на умение правильно и своевременно реагировать на новшества

1. Считаете ли вы, что прогресс создает больше проблем, чем разрешает?

А – да;

Б – нет;

В – иногда.

2. На ваш взгляд, жизнь в прошлых столетиях, несмотря на отсутствие многих удобств, имела свои преимущества?
- А – да;
 - Б – нет;
 - В – когда как.
3. Человек, по вашему мнению, никогда не создаст ничего более совершенного, чем он сам?
- А – да;
 - Б – нет;
 - В – возможно.
4. Вы согласны с тем, что изменяющийся мир изменяет человека?
- А – да;
 - Б – нет;
 - В – возможно.
5. Сообщения о новых технических достижениях вас раздражают, особенно если вы их не понимаете?
- А – да;
 - Б – нет;
 - В – когда как.
6. Вам представляется, что все описания жизни в будущем основаны на фантазиях их авторов?
- А – да;
 - Б – нет;
 - В – когда как.
7. Уверены ли вы, что развитие цивилизации ведет к полному разрыву с природой?
- А – да;
 - Б – нет;
 - В – возможно.
8. Любите ли вы читать и читаете фантастическую литературу?
- А – да;
 - Б – нет;
 - В – когда как.
9. Переноситесь ли вы мысленно в другие времена и представляете, что было бы с вами, если бы вы жили в прошлом?
- А – да;
 - Б – нет;
 - В – редко.

10. Считаете ли вы себя современным человеком?

А – да;

Б – нет;

В – когда как.

11. Считаете ли вы, что техника, облегчая жизнь, делает нас заложниками цивилизации?

А – да;

Б – нет;

В – возможно.

12. Любите ли вы фантазировать о том, как мы могли бы жить через сто лет?

А – да;

Б – нет;

В – иногда.

13. Вы убеждены в том, что со временем наука сможет разрешить все проблемы человека?

А – да;

Б – нет;

В – возможно.

14. Думаете ли вы, что только некоторые люди созданы для творческой работы?

А – да;

Б – нет;

В – возможно.

15. Хотели бы вы иметь дома (уже имеете) персональный компьютер?

А – да;

Б – нет;

В – возможно.

16. На ваш взгляд, развитие науки и техники действительно изменяет вас и ваше отношение к людям?

А – да;

Б – нет;

В – возможно.

17. Несмотря на высокий ритм жизни, узнаете ли вы во время что-нибудь новое?

А – да;

Б – нет;

В – когда как.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
А	1	2	1	5	3	3	5	5	2	5	3	7	7	3	7	5	5
Б	4	4	6	4	5	5	3	3	7	3	5	3	3	5	3	3	3
В	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4

84 и более балла. Похоже, что вы действительно идете впереди прогресса – сначала вы, а потом – прогресс... Вы человек завтрашнего дня, но все же не забывайте, что живете вы сегодня.

Старайтесь больше радоваться повседневным чудесам, а не ждать чудес будущих, и не забывайте, что все чудеса науки и техники создаются людьми и для людей.

70 – 83 балла. Вам не грозит шок от столкновения с будущим. Вам нравятся современные технические «игрушки», для каждой новинки найдется место в вашей жизни. Вы готовы к любым новшествам, но и не возлагайте на них чрезмерных надежд.

61 – 79 баллов. Вы ничего не имели бы против того, чтобы мир оставался таким, каков он есть, и не заставлял бы нас постоянно переучиваться, применительно к новым чудесам. Но уж раз что-то новое появляется, вы готовы потратить усилия на то, чтобы научиться с этим управляться.

60 и менее баллов. Вас не радуют перемены в жизни. Бесконечные новшества вас пугают. Увереннее вы чувствуете себя там, где можно опереться на традиции и нормы, освященные поколениями.

Вы бы предпочли, чтобы наши дети жили бы так же, как живем мы и как жили наши отцы. Однако признайте, что развитие цивилизации, хорошо оно или плохо, очень мало зависит от чьей-то воли. Так что лучше постараться найти в нем свои плюсы.

Одним из качеств профессионального менеджера является способность сформировать устойчивый, положительный имидж как отдельной личности, так и компании. Ярче всего это качество обнаруживается при **создании рекламного сообщения**.

Реклама способна принести как потрясающий успех, так и провал.

Некоторые принципы создания эффективной рекламы таковы:

1. Для того чтобы рекламу заметили, требуется идея, и не простая, а хорошая, добротная идея. Не будет этого и реклама останется незамеченной, не работает.

2. Текст рекламы важен, но еще важнее обоснование, аргументация.

3. Хорошими аргументами в рекламе могут стать актуальность, качество товара, цена, быстрая поставка, безопасность в эксплуатации.

4. У потребителя, только что познакомившегося с рекламой, возникает вопрос: «Сколько это будет стоить?». Если возможно, надо указать в рекламе стоимость товара.

5. Не преувеличивать, не захваливать товар – потребитель всегда скептически настроен и может не среагировать на рекламу.

Реклама должна быть связана с действующими законами, а также согласовываться с хорошими обычаями, быть честной, достоверной, правдивой. Необходимо, чтобы реклама проводилась специалистами с чувством социальной ответственности, не противоречила высоким нравственным принципам, которые должны соблюдаться при конкуренции между предпринимателями.

Рекламу следует осуществлять так, чтобы не подорвать доверие, которое испытывает к ней общественность.

Основные правила, рекомендации, ограничения

Хорошие традиции

Реклама не должна содержать ничего, будь то слово или фотография, что могло бы идти вразрез с тем, что, по общему мнению, считается требованием хороших традиций.

Честность

Реклама не должна:

- злоупотреблять доверием потребителя и искать выгоду в его неопытности или недостатке знаний;

- без серьезной причины играть на чувствах страха или ужаса;
- апеллировать к «слепому чувству» или суеверию;
- содержать то, что могло бы привести к философии насилия или поощрять ее.

Достоверность

В рекламе не следует:

- ни текстом и ни иллюстрацией, ни прямо и ни косвенно (с помощью намеков, умалчиваний, неясных формулировок или преувеличенных требований) вводить потребителя в заблуждение в отношении, например:

а) свойств предполагаемого товара, его качества, состава и способа производства, времени его изготовления, применимости и области использования, количества, а также коммерческого или географического происхождения;

б) стоимости товара и общей цены, которую уплачивает покупатель;

в) других условий продажи (рассрочки, кредита);

г) способа поставки, обмена или возврата, ремонта и эксплуатации;

д) гарантийных условий;

е) государственного контроля и гарантийного знака, официальной отмены или наличия моделей, призывов или дипломатов.

- злоупотреблять результатами исследований или цитатами из технической и научной литературы; использовать статистические данные так, чтобы они приобретали большее значение, чем они имеют на самом деле; злоупотреблять и научными терминами; пользоваться таким способом выражения, который дает ложное впечатление о научности и недостаточно научной терминологии.

Сравнения

Реклама, содержащая сравнения, должна быть составлена таким образом, чтобы:

- сравнения не вводили в заблуждение и не противоречили хорошему традициям в конкуренции между предпринимателями;

- различные элементы, входящие в сравнения, основывались на подтвержденных фактах;

- отбор элементов проводился по справедливости.

Свидетельства

- реклама не должна содержать свидетельства и рекомендации или отсылать к ним, если они не подлинны или основаны на собственном опыте издателя;
- устаревшие или несовременные по любой другой причине свидетельства и рекомендации нельзя использовать в рекламе.

Дискриминация

Реклама не имеет права прямо или косвенно дискредитировать фирму или товар, проявляя к ним пренебрежительное отношение, подвергая лжи и т. п.

Защита неприкосновенности

В рекламе нельзя без особого разрешения изображать определенных людей или ссылаться на них, будь это частные лица или официальные представители. Кроме того, нельзя без особого разрешения изображать частный дом или ссылаться на него таким образом, чтобы создавалось впечатление личной рекламы со стороны владельца.

Паразитирование за счет доброго имени

Реклама не должна использовать:

- непричастные имена, фирмы или сокращения, принадлежащие другим предпринимателям, организациям или институтам;
- надлежащим образом хорошую репутацию, связанную с именем или символом другой фирмы, в том числе и в ущерб им.

Копирование рекламы

• копирование рекламы (например, в тексте, штампах, музыке или звуковых эффектах) не следует нацеливать на то, чтобы дезориентировать или запугать предпринимателя;

• если лицо, дающее объявления и действующее в нескольких странах, разрабатывает рынок для определенного товара в одной из них, то другой предприниматель не имеет права копировать его рекламу в других странах, где он действует, при условии, что копирование само по себе неуместно и создает препятствия в рекламировании для лица, дающего объявления в этих же странах.

Отличительные характеристики рекламы

- реклама должна быть легко узнаваема – это относится ко всей рекламе, независимо от ее формы и использованного средства рекламы;
- если в публикации содержатся новости и другие редакционные материалы, то ее нужно построить так, чтобы было ясно: речь идет о рекламе.

Аспект безопасности

В рекламу не должны входить иллюстрации или описания деятельности, опасной для общества, или ситуации, противоречащие нормальным мерам предосторожности, если только эти описания и иллюстрации не приводятся в педагогических целях или для защиты общественной точки зрения.

Реклама для детей и молодежи

Реклама не должна:

- использовать доверчивость ребенка или недостаточную опытность молодежи, а затем злоупотреблять чувством лояльности;
- содержать то, что может привести к физическим травмам или вредно воздействовать на детей психически или морально.

Задание

Создайте рекламные сообщения для следующих товаров:

- одноразовой посуды и бумажных салфеток;
- отечественных шариковых ручек;
- эксклюзивных музыкальных центров;
- пищевых продуктов для диабетиков;
- курсов английского языка;
- отечественной зубной пасты;
- стальной посуды.

Вопросы

1. Какие нарушения в рекламной практике можно найти с помощью рассмотренных аспектов?
2. Приведите по три примера удачной и неудачной с точки зрения потребителя рекламы? Обоснуйте ответ.
3. Приведите три примера удачной, но неэффективной с точки зрения заказчика рекламы. Обоснуйте ответ.

Поворот нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал необходимость разработки новой системы управления. Осуществляемая в стране экономическая реформа направлена на обеспечение интеграции хозяйства Российской Федерации в мировую экономику. При этом необходимо соблюдать два важных условия: во-первых, реформа должна основываться на принципах и механизмах, господствующих в мировом экономическом сообществе; во-вторых, при проведении реформы обязателен учет особенностей предшествующего развития и современного состояния экономики страны.

Российская Федерация как самостоятельное государство взяла четкий курс на проведение рыночных преобразований. Это предопределило необходимость формирования новой управленческой системы, которая должна выражать объективные потребности экономики и общества; она должна выявить ключевые положения, использование которых поможет ускорить переход к рынку и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Для этого нужны люди, имеющие знания и навыки управленческой работы, приобретению их будет способствовать и данный сборник.

12. Предписанная работа, которую следует выполнить в определенный период времени.

13. Форма управления подчиненными.

14. Общность интересов коллектива.

15. Процесс выбора лучшего из возможных вариантов решения проблемы.

16. Фамилия всемирно известного менеджера.

17. Владелец ценных бумаг, дающих право на получение определенного дохода из прибыли фирмы.

18. Уровень неопределенности в предсказании результата.

19. Сотрудник, распространяющий в коллективе заведомо ложную информацию.

20. Совокупность людей, объединенных общей работой.

21. Вариант наказания менеджером своего подчиненного.

22. Сфера товарного обмена.

23. Однородная группа людей.

24. Работа, деятельность.

25. Бизнесмен, предприниматель.

26. Совокупность взаимосвязанных работ или процессов.

27. Краткость и четкость выражения мыслей.

28. Явление, характеризующее исключительное право деятельности.

29. Фамилия одного из трех известных американских авторов книги «Основы менеджмента».

30. Мало заметный оттенок в интонации собеседника на деловых переговорах.

31. Часть рынка, где работает компания.

32. Выдающиеся качества человека, одаренность.

33. Система ставок оплаты труда персонала фирмы.

34. Соблюдение внешней формы в ущерб содержанию.

35. Служебная записка по какому-либо вопросу.

36. Махинатор, мошенник.

37. Выразитель чьих-то мыслей или идей.

РЕБУС

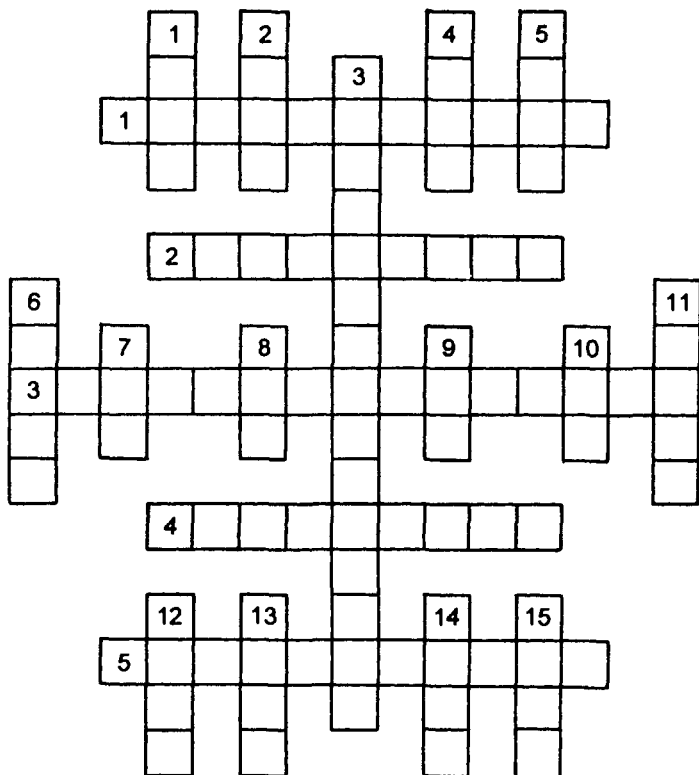
Заполните соответствующими словами пустые клетки

1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

1. Лицо, имеющее в силу своего служебного или семейного положения доступ к конфиденциальной информации фирмы.
2. Поручение одного лица банку перевести определенную сумму в пользу другого лица.
3. Затраты труда.
4. Часть общей суммы чистой прибыли компании.
5. Беседа менеджера по заранее намеченному плану с лицом или группой лиц (деловых людей, корреспондентов) в рамках «Паблик-рилейшнз».
6. Несогласие между людьми (группами) в коллективе.
7. Юридическое (физическое) лицо, которое зарегистрировано или постоянно проживает в данной стране.
8. Совокупность методов целесообразного проведения работы.

КРОССВОРД

Решите кроссворд «Менеджмент»



По горизонтали

1. Вид на будущее.
2. Система организации и управления производственно-сбытовой деятельностью компании с учетом происходящих на рынке процессов.
3. Составление документа о перспективах развития, как правило, на длительное время.
4. Новая техника, технология, система управления.
5. Согласование, сочетание (например, каких-либо действий).

По вертикали

1. Отражение расходов, средств в соответствующих документах.
2. Денежная единица ряда стран Латинской Америки.
3. Деятельность по дифференциации потенциальных потребителей в соответствии с качественной структурой их спроса.
4. Условие сделки, в соответствии с которым ее участники делят пополам прибыли и убытки.
5. Поле, сфера деятельности менеджера.
6. Удачное решение проблемы.
7. Условие доставки товара «Франко-борт».
8. Своеобразная реакция организма человека на резкое нарушение общепринятых норм поведения.
9. Сокращенное название менеджера высшего звена.
10. Аббревиатура одного из важнейших показателей макроэкономики.
11. Окружающие человека или организацию материальные и духовные условия существования и деятельности.
12. Один из вариантов изменения показателей деятельности фирмы.
13. Надпись на документе, определяющая особый порядок пользования им.
14. Финансовая компания.
15. Предъявление каких-либо документов для отметки.

ОТВЕТЫ

к чайнворду, ребусу, кроссворду

Чайнворд

1. Перспектива. 2. Автократия. 3. Язык. 4. Конфликт. 5. Тактика. 6. Аванс. 7. Система. 8. Аврал. 9. Лозунг. 10. Группа. 11. Анализ. 12. Задание. 13. Единоначалие. 14. Единство. 15. Оптимизация. 16. Якобка. 17. Акционер. 18. Риск. 19. Клеветник. 20. Коллектив. 21. Выговор. 22. Рынок. 23. Контингент. 24. Труд. 25. Делец. 26. Цикл. 27. Лаконизм. 28. Монополизм. 29. Мескон. 30. Нюанс. 31. Сегмент. 32. Талант. 33. Тариф. 34. Формализм. 35. Меморандум. 36. Манипулятор. 37. Рупор.

Ребус

1. Инсайдер. 2. Трансфер. 3. Издержки. 4. Дивиденд. 5. Интервью. 6. Конфликт. 7. Резидент. 8. Методика.

Кроссворд

По горизонтали

1. Перспектива. 2. Маркетинг. 3. Прогнозирование. 4. Инновация. 5. Координация.

По вертикали

1. Счет. 2. Песо. 3. Сегментирование. 4. Мета. 5. Нива. 6. Успех. 7. Фоб. 8. Шок. 9. Топ. 10. ВНП. 11. Среда. 12. Рост. 13. Гриф. 14. Банк. 15. Виза.

Литература

- Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
- Вирсма Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: Инфра-М, 1997.
- Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
- Виханский О. С.* Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
- Гупалов В. К.* Управление рабочим временем. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1998.
- Деловое планирование: Учеб. пособие / Под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1998.
- Дизель П. М., Раньян У. М.-К.* Поведение человека в организации. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993.
- Искусство управления приватизированным предприятием: В 7-ми книгах. (Серия издана на русском и английском языках). – М.: Дело, 1996.
- Мескон М. Х., Альберт М., Худоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
- Молл Е. Г.* Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1998.
- Стратегическое планирование./ Под ред. Э. А. Уткина – М.: Экмос. 1998.
- Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997.
- Уткин Э. А.* Менеджмент. – М.: Зерцало, 1998.
- Уткин Э. А.* Антикризисное управление. – М.: Экмос, 1997.
- Уткин Э. А.* Управление фирмой. – М.: Акалис, 1997.
- Уткин Э. А., Морозова Г. И.* и др. Инновационный менеджмент. – М.: Акалис, 1996.
- Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Интел-синтез, 1997.

Содержание

Введение	3
<i>Тема 1. Менеджер как личность и как работник, деятельность которого зависит от социально-экономической ситуации в стране</i>	9
Задания 1 – 78	12
<i>Тема 2. Оценка способностей менеджера</i>	107
Тест 1 на способность к риску	111
Тест 2 на соответствие индивидуальных способностей человека основным чертам профессии менеджера	112
Тест 3 на способность добиться успеха в бизнесе.	113
Тест 4 на деловую хватку.	114
Тест 5 для начинающих бизнесменов.	117
Тест 6 на психологическую готовность к занятию бизнесом	120
Тест 7 на лидерство	120
Тест 8 на способность к абстрактному мышлению	122
<i>Тема 3. Активный контроль качеств менеджера</i>	124
Тест 1 на уверенность в себе	126
Тест 2 на обладание качествами, необходимыми для руководства другими, и на определение того, какой начальник получится из тестируемого.	128
Тест 3 на способность быть лидером в коллективе	131
Тест 4 на способность вовремя захватить инициативу в свои руки	133
Тест 5 на надежность в качестве делового партнера	135
Тест 6 на терпимость к людям, гибкость в общении	138
Тест 7 на способность к взаимодействию с другими людьми	139
Тест 8 на способность избегать конфликты.	141
Тест 9 на конфликтность	143

Тема 3. Активный контроль качеств менеджера

Тест 10	на поведение в случае возникновения неожиданной опасности	145
Тест 11	на наличие чувства юмора	147
Тест 12	на способность умело контактировать с представителями административного аппарата	150
Тест 13	на умение вести беседу по телефону	152
Тест 14	на умение руководителей говорить и слушать	154
Тест 15	Что лучше «сова» или «жаворонок»?	155
Тест 16	на соответствие здоровья человека профессии менеджера	158
Тест 17	на физическое состояние	161
Тест 18	на наличие признаков стресса	163
Тест 19	на угрозу заболевания сердечно-сосудистой системы	163
Тест 20	на подверженность стрессу	164
Тест 21	на душевное состояние	165
Тест 22	на эффективность диеты	168
Тест 23	на умение отдыхать	170
Тест 24	на готовность работать в иностранной компании	171
Тест 25	на этику бизнеса	173
Тест 26	на умение правильно и своевременно реагировать на новшества	174
Чайнворд	183
Ребус	185
Кроссворд	186
Литература	189

Производственное издание

**Уткин Эдуард Андреевич
Драчева Елена Леоновна
Кочеткова Александра Игоревна
Юликов Лев Иванович**

**СБОРНИК СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ,
ДЕЛОВЫХ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИГР,
ТЕСТОВ, КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ,
ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Заведующая редакцией *Н. Ф. Карпычева*
Ведущий редактор *Л. В. Тимошенкова*
Младший редактор *Г. В. Серебрякова*
Художественный редактор *Ю. И. Артюхов*
Технические редакторы *И. В. Белоусенко, И. В. Завгородняя*
Корректоры *Н. П. Сперанская, Т. М. Васильева*
Обложка художника *М. Л. Урановой*

ИБ № 3862

Лицензия ЛР № 010156 от 29.01.97

Подписано в печать 03.09.2001. Формат 60×88¹/₁₆.
Гарнитура «Таймс». Печать офсетная
Усл. п. л. 11,76. Уч.-изд. л. 10,62
Тираж 5000 экз. Заказ 2733. «С» 185

Издательство «Финансы и статистика»
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Телефон (095) 925-35-02, факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru *http://www.finstat.ru*

ГУП «Великолукская городская типография»
Комитета по средствам массовой информации и связям
с общественностью администрации Псковской области,
182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12
Тел./факс: (811-53) 3-62-95
E-mail: VTL@MART.RU

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ МЕНЕДЖЕРА-ЛИДЕРА:

- глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со значительным количеством сотрудников;
- терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии;
- вину за неудачи принимает на себя, не теряя времени на поиск виновников, для него самое главное – исправить ошибку;
- при выдвижении на ответственные посты рекомендует способных работников из своей организации и лишь в исключительных случаях приглашает специалистов «со стороны».

ISBN 5-279-01965-8



9 785279 019656

Уткин Э.А. и др. - Сборник ситуаций



9 785279 019656
Цена 62 руб КТК: 09615